

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Ühiskonnateaduste instituut
Kommunikatsioonijuhtimine

Birgit Arujõe

**Vabaühenduste arenguprogramm kui sekkumine
Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku näitel**

Magistritöö

Juhendaja: Maie Kiisel, PhD

Tartu 2016

Sisukord

SISSEJUHATUS.....	3
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	7
1.1 JUHTIMINE.....	8
1.2 ÕPPIMINE	12
1.3 SEKKUMINE	15
1.4 HINDAMINE.....	18
2. UURIMISKÜSIMUSED	24
3. UURIMISMEETODID JA VALIM.....	25
3.1 SEVI DOKUMENTATSIOON.....	26
3.2 INTERVJUUD	27
3.3 VAATLUSED	32
3.4 VARASEMATE UURINGUTE TEISENE ANALÜÜS	33
3.5 ARENGUPROGRAMMIDE JUHI TAGASISIDE.....	33
3.6 MEETODI KRIITIKA	34
4. ANALÜÜS	35
4.1 ÜLEVAADE OLULISEMAST UURINGUTULEMUSTEST	35
4.2 PROJEKTIPÕHISUS KUI VABAÜHENDUSTE PRAKTIKAID KUJUNDAV REŽIIM	46
4.3 ARENGUPROGRAMMI KUI SEKKUJA PRAKTIKAD.....	51
4.4 ARENGUPROGRAMMIS OSALEJA PRAKTIKAD	59
4.5 PROGRAMMIDEST SÜNDINUD MUUTUSED NING NEID SOODUSTAVAD JA TAKISTAVAD TEGURID	65
5. DISKUSSIOON	73
KOKKUVÕTE.....	77
SUMMARY	79
KASUTATUD KIRJANDUS	81
LISAD	84

Sissejuhatus

Minu magistritöö “Vabäühenduste arenguprogramm kui sekkumine Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku näitel” eesmärgiks on analüüsida, kuidas vabäühenduste arendamiseks loodud programmid neis osalevaid organisatsioone võimekuse tõstmisel toetavad, ning kuidas hinnata programmide tulemusena sündinud muutusi organisatsioonides nii, et hindamine ei käiks üle jõu, säilitaks elulähetuse ning ei muutuks tegevuseks iseeneses.

Ettepanek töö kirjutamiseks tuli Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustikult (SEV), mille missiooniks on Eestis sotsiaalse ettevõtluse mudeli levikut soodustades panustada sotsiaalsete probleemide lahendamisse. Selleks viib SEV läbi arenguprogramme vabäühendustele. SEVi ettepanek lähtus vajadustest leida oma arenguprogrammidesse organisatsioone, millega tegelemine viiks kiiremini soovitud muutuseni ning mõõta oma arenguprogrammides saavutatud tulemusi. Seepärast tuginen magistritöös just SEVi tegevusele, lähtudes suures osas organisatsiooni tegevustesse kätketud empiirilisele materjalile. Minu uurimisobjektideks on kaks SEVi vabäühendustele suunatud arenguprogrammi: sotsiaalse ettevõtluse arenguprogramm (2015) ja vabatahtlike kaasamise arenguprogramm (2014-2015). Kuigi võimalusi vabäühenduste arenguprogrammideks on mitmeid, pakuvad SEVi programmid oma kindla fookuse ja võttestiku korduvusega vabäühenduste arendamise praktikate analüüsiks väärtuslikku sisendit.

SEV püüab organisatsioonide tegutsemisvõimekust tõsta sotsiaalse ettevõtluse tegutsemismudeli vormis, nii et organisatsioon oleks võimeline looma ühiskondlikku hüve ja samas vähemalt osa enda tulust iseseisvalt teenima (Sotsiaalsete ..., 2016). Seega on SEVi peamisteks lähtekohtadeks vabäühenduste arendamisel kaks komponenti: organisatsioonide iseseisvuse kasvatamine ja ühiskondlik hüve (ehk kellelgi peab organisatsioonist kasu olema). Vabäühenduste elujõulisuse kriteeriume on aga oluliselt rohkem ning mitmeid neist käsitlen analüüsi osas lähemalt.

Minu töö üks oluline vaatenurk keskendub vastuolule, mis peitub sekkujate (siin töös arenguprogrammide ja rahastajate) ambitsioonides luua vabäühendustes muutust ja nende tegevuste tagajärgedes, mis võivad omakorda muutust takistada. Sekkumise all pean silmas nii teadlikke ambitsioone muutuse loomiseks kui ka teadvustamata mõju, mis rahastamis- ja arendustegevustega kaasneb. Töös näitlikustan, miks sekkujatele

täna tüüpilised viisid vabaihenduste maastikul muutust luua (nii organisatsioonide tegutsemisvõimekusele kui ka ühiskondlikule hüvele suunatud) just projektijuhtimisele omaste võtete tõttu tihti tõsistele takistustele põrkuvad. Projektijuhtimise kesksus ei ole seejuures sekkuja põhjustatud, vaid see on välja kujunenud rahastajate ja rahastatavate vabaihenduste vastastikusel koosmõjus.

Projektijuhtimise kesksusest tulenevad omakorda juhtimisprintsipid, mis moodustavad vabaihenduste argipäeva kujundava tegevusliku režiimi. Projektirahastuste nimel konkureerimine ja ühest projektist teise "hüppamine" on paljude tänapäeva vabaihenduste argipäev, mis kipub pidurdama nende suutlikkust enda missioonile vastavate probleemidega tegeleda või ühiskonnas positiivset muutust luua. Samaaegselt leiavad rahastajad end tihtipeale finantseerimast projekte, mille tegelik mõju jääb oodatust palju nõrgemaks ning mille raha kasutatakse seega rahastajate kriteeriumite järgi ebaotstarbekalt (Tago, 2014). Sellest olukorrast tingituna on vabaihenduste tugevdamine viimasel ajal kodanikuühiskonna edendajate tähelepanu all. Vabaihenduste arendamisega laiemalt tegelevad näiteks Kodanikuühiskonna Sihtkapital ehk KÜSK (Kodanikuühiskonna ..., 2016) ja Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (Eesti ..., 2016).

Lähen enda magistritöös sügavuti SEVi arenguprogrammide sisse ning uurin, mis tingib selle, kuivõrd elujõuliseks osutuvad arenguprogrammi poolt soovitatud praktikad (nt vabatahtlike kaasamine) organisatsioonide igapäevases toimimises. Selleks analüüsin nii programmide kui programmides osalejate kogemusi ning varasemaid vabaihendusi käsitlevaid praktikateoreetilistest vaatepunktist lähtuvaid uuringuid. Tuginen eeldusele, et teadmiste täiendamine iseenesest ei too organisatsioonis kaasa käitumise muutust. Igaühe – ka arenguprogrammis osaleva vabaihenduse esindaja – igapäevased tegutsemisviisid on tugevalt seotud neid ümbritseva sotsiomateriaalse võrgustikuga. Organisatsiooni kontekstis võib see näiteks tähendada, et arenguprogrammist saadud idee vabatahtliku kaasamisest võib tunduda tore, kuid kui töötajatel puudub aeg vabatahtliku juhendamiseks, suutlikkus temale ülesandeid ja vastutust delegeerida ning ruum ja vahendid tema tööks, võib koolituselt saadud teoreetiline plaan headest kavatsustest hoolimata läbi kukkuda.

Olles ise tööalaselt vabaihendustega seotud, märkan sageli, kuidas vabaihenduste algatatud projektid soovitud tulemusteni ei küündi või kuidas erinevatest vabaihendustele suunatud koolitustelt omandatud teadmistest vaid imeväike osa

organisatsioonis realiseerub. Tühimikku vastavate põhjuste mõistmises aitavad minu hinnangul leevendada praktikateoreetilised käsitlused, mida vabaihenduste kontekstis kohtab hetkel veel vähestes uuringutes ning millesse püüan enda tööga panustada.

Kuigi SEVi kui uuringu tellija fookus on vabatahtlike kaasamise programmil, ei piirdu analüüs vaid vabatahtlike kaasamise praktikatega. Organisatsiooni elujõulisuse kasvatamisel ei ole küsimus ainult vabatahtlike kaasamise oskuses, vaid terviklikes organisatsiooni praktikates, mis kas toetavad või takistavad organisatsiooni arendamisvõtete toimimist. Seepärast analüüsin organisatsioonide muutumiskogemuste mõistmiseks nende praktikaid laiemalt. Empiiriliste andmete piires püüan vaadata SEVi arenguprogrammide ümber põimuvaid organisatsioonilisi praktikaid ning uurida, kuidas need saavad toetada uute organisatsiooniliste praktikate teket või elujõuliseks muutumist.

SEVi ülesandepüstitust – leida organisatsioone, mis võiksid jõuda kiiremini või tõenäolisemalt soovitus muutuseni –, võib eetilisest vaatepunktist kritiseerida. Kas nii ei jäeta kõrvale mitte nõrgemaid organisatsioone, mis vajaksid arenguabi teistest enam? SEVi arenguprogrammide juhi Rasmus Pedaniku hinnangul on arenguprogrammide kestus liiga lühike (10 kuud), et tegeleda organisatsioonidega, mille valmidus ja võimekus muutuda on kahtlasem, sest ka SEV peab enda programmi rahastajale esitlema tulemusi, mida on lihtsalt lihtsam mõõta reljeefsemate ja kiiremate muutuste puhul. Arenguprogrammi raames elujõulisemate muutusteni jõudmine algab seega sobivate organisatsioonide valimisest. Seepärast on töö üheks eesmärgiks luua mõõdikud, mille alusel organisatsioone programmidesse valida ja neis toimunud muutusi hinnata. Mõõdikutes püüan vähendada nii arenguprogrammi kui selles osalejate jaoks liigset “paberimäärimist” ning jõuda lihtsamate, elulähedasemate ja hindamisel jõukohasemate kriteeriumiteni, mis organisatsioonide tegelikkust vahetumalt iseloomustaksid ning vähendaksid organisatsioonide esindajate antud subjektiivsete hinnangute mõju. Põhjuseid just selliste kriteeriumide otsimise vajaduse järele selgitan lähemalt teoreetilises peatükis.

Kuigi töö empiirilise materjali piiratusega (vt metoodika) kaasneb mitmeid metoodilisi probleeme, on SEVi näitel siiski võimalik teha üldistatavaid järeldusi. Analüüsist tulenevad järeldused ja soovitused on osaliselt laiendatavad ka muudele arenguprogrammidele ning püüavad programmide korraldajaid toetada selliste programmide väljatöötamisel, mis suudaksid osalevates vabaihendustes võimalikult

elujõulisi muutusi ellu kutsuda. Arvestades töö lugejatega, kellele ilmselt pakuvad huvi pigem töö laiemad järeldused, esitlen detailsemaid järeldusi SEVi jaoks töö lisades.

Järgnevalt annan lühiülevaate magistritöö ülesehitusest.

Esimeses peatükis tutvustan olemasoleva kirjanduse põhjal magistritöö teoreetilisi lähtekohti neljas suuremas alateemas: juhtimine, õppimine, sekkumine ja hindamine. Täpsemalt vaatlen, missugused on juhtimise, õppimise ja tulemuslikkuse hindamise praktikad vabaihendustes ning kuidas mõjutavad neid sekkujad nagu SEV või rahastajad.

Teises peatükis täpsustan probleemipüstituse ja uurimisküsimused.

Kolmandas peatükis annan põhjaliku ülevaate uuringute käigust ning töös kasutatud uurimismeetoditest ja nende kriitikast.

Neljandas peatükis käsitlen SEVi arenguprogrammide olulisemaid tulemusi ning analüüsin nende põhjal muutust kujundavaid tegureid järgmiste teemade kaupa: projektipõhise režiimi kui juhtimispraktikate kujundaja, arenguprogrammi kui sekkuja praktikad ning vabaihenduste kui arenguprogrammis osalejate praktikaid. Analüüs keskendub organisatsioonide muutumist toetavate ja seda takistavate praktikate kaardistamisele.

Viiendas peatükis toon välja analüüsi üldisemad järeldused ning soovitused arenguprogrammide läbiviijatele. Lisaks sisaldab see peatükk juhiseid, mille põhjal programmidesse muutumisvõimelisi organisatsioone valida ning võimalikke lahendusi programmi tulemusel toimunud muutuste hindamiseks.

1. Teoreetilised lähtekohad

Mis on vabäühendused ja nende roll ühiskonnas?

“**Vabäühendus.** Mittetulundusühendus, mille tegevus ja administratsioon on *avalikust võimust* ja äriettevõtetest sõltumatud. V. hulka kuuluvad *seltsingud, mittetulundusühingud, sihtasutused* ja nende *katusorganisatsioonid* juhul, kui nad pole asutatud avaliku võimu või äriettevõtte poolt selleks, et täita nende poolt määratletud ülesannet.” (Kodanikuühiskonna lühisõnastik, 2007)

“Vabäühenduste kohus on anda oma panus turvalise, tasakaalustatud ja hooliva ühiskonna kujundamisse.” (Vabäühenduste eetikakoodeks, 2002)

Definitsiooni kohaselt on vabäühendused avalikust võimust ja äriettevõtetest sõltumatud, ning nende sekka kuuluvate organisatsioonide eesmärgiks ei ole majandusliku tulu teenimine. Sageli räägitakse vabäühenduste mõjust ühiskonnas üldistavalt positiivselt ning neid nähakse ühiskondliku hüve loojatena. Mitmed sotsiaalsed innovatsiooni taotlevad ettevõtmised on samuti suunatud vabäühendustele, näiteks Kodanikuühiskonna Sihtkapitali 2015. aastal toimunud sotsiaalse innovatsiooni konkurss (Kodanikuühiskonna ..., 2016). Kuigi minu töö ei tugine vaikumise eeldusele, et vabäühendused on tingimata ühiskonda edasiviiv nähtus, on SEVi arenguprogrammide eesmärkide tõttu töös vaatluse all just sellised organisatsioonid, mis ühiskondlikku hüve pakkuda püüavad.

SEVi kõrval on mitmeid, ja mõjukamaidki organisatsioone, mis püüavad vabäühenduste kaudu ühiskonnas positiivset muutust luua. Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liit (Eesti ..., 2016) ning Kodanikuühiskonna Sihtkapital on spetsiaalselt selle missiooni täitmiseks loodud (Kodanikuühiskonna ..., 2016) ning vabäühenduste arendamisega tegeleb näiteks ka sihtasutus Praxis (Praxis ..., 2016). Vabäühenduste arendamine on mitmete organisatsioonide jaoks muutunud oluliseks tegevusvaldkonnaks ning seetõttu on tekkinud vajadus tulemuslikumate sekkumisvõtete järele, mis aitaksid võimalikult efektiivselt vabäühendustes soovitud muutusi esile kutsuda.

Edukaks muutuseloomeks makrotasandi protsesside tundmisest ei piisa – lisaks on vaja mõista vabäühenduste igapäevast toimimist, et aru saada, millistesse rutiinidesse ja praktikatesse muutuse loomisega sekkutakse, ning millest sõltub muutuse

elujõulisus. Enda tööga proovin vabäühenduste uuringutesse tuua lähivaadet organisatsioonide argiellu. Vabäühenduste toimimisviise uurin **praktikateooriale** tuginedes, mis lähtub vaatepunktist, et inimeste igapäevased tegutsemisviisid on tugevalt seotud neid ümbritsevate tähenduste, oskuste, materiaalse keskkonna ja interaktsioonidega (Vihalemm, Keller, Kiisel, 2015). Praktikateooria aitab mõista, miks sageli ei järgne arenguprogrammides teadmiste ja kogemuste jagamisele soovitud muutust organisatsioonide praktikates.

Kasutan töös läbivalt mõistet **sekkumine** (vt **Vihalemm jt, 2015**), mõistes selle all nii otsest ambitsiooni vabäühenduste tegevusi suunata kui sekkujate kaudset ja teadvustamata mõju vabäühendustele.

Järgnevates peatükkides annan ülevaate vabäühenduste tüüpilisematest juhtimise, õppimise, sekkumise ja tulemuslikkuse hindamise praktikatest, sest mõistmaks organisatsiooni muutumist, tuleb mõista selle tänaseid juhtimispraktikaid ja neid ümberkohandavaid õppimispraktikaid. Hindamaks sekkuja tegevust organisatsiooni muutumisel, on vaja vaadelda sekkumise võtteid ning muutuse mõistmiseks on vaja tunda hindamise praktikaid. Teooriate või liiga abstraktsete empiiriliste järelduste näitlikustamiseks toon enda kogemuste põhjal näiteid vabäühenduste igapäevaelust ning KÜSKi arenguhüppe projektis ja SEVi arenguprogrammis osalemisest.

1.1 Juhtimine

Vabäühenduste arendamise võtted pakuvad osalevatele organisatsioonidele välja uusi mõtlemis- ja tegutsemisviise, mis eeldavad organisatsioonidelt terviklikku muutust. Praktikateoreetiliselt (Vihalemm jt, 2015) vabäühendust käsitledes on see kui võrgustik inimestest, materiaalsest keskkonnast ja nendevahelistest suhetest, mis on väljakujunenud praktikate kaudu tervikuks seotud (sotsiomateriaalne võrgustik). Sekkumine organisatsioonide tegevusse eeldab ulatuslikku sekkumist terve organisatsiooni moodustava võrgustiku praktikatesse. Et praktikad on omavahel põimunud ja nad on rutiinsete omadustega, mõjutavad varasemalt välja kujunenud juhtimis- ja toimimisviisid mõjutavad tugevalt seda, kui valmis on organisatsioon muutumiseks. Selles peatükis vaatlen lähemalt, missugused on vabäühenduste juhtimispraktikad, kuidas need organisatsiooni igapäevaelu kujundavad ning mida tähendavad need arenguprogrammide jaoks.

Praktikateooriatest lähtuv Whittington (2010) toob välja, et juhtimine ei ole vaid juhi tegevus ja formaalsete kirjatandud strateegiadokumentide elluviimine, organisatsiooni kõikide igapäevaste/rutiinsete praktikate kogum. Whittington kritiseerib eeldust, mille kohaselt on strateegia mingi eraldiseisev dokument või teadmine või kokkulepe. Kui organisatsioonil puuduvad kirjalikult sõnastatud strateegilised eesmärgid, ei tähenda see, et seal strateegiat üldse ei oleks. Strateegia realiseerub läbi erinevate praktikate, tegevuste, otsustusprotsesside, mis mõjutavad seda, kuidas organisatsioon igapäevaselt toimib ning missuguses suunas liigub. Strateegia kui praktika (*strategy as practice*) on formaalsete strateegiate hindamise kõrvale tekkinud praktikapõhine käsitlus, mis vaatleb just nimelt praktikaid, läbi mille strateegia väljendub (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, Vaara, 2010). Sellest lähtuvalt võivad olla problemaatilised sellised juhud, kui vabaühenduste arengut hinnatakse (nt arenguprogrammis) spetsiifiliste strateegiadokumentide olemasolu järgi, mis võivad eksisteerida võrdlemisi lahus organisatsiooni tegelikest praktikatest või toimingutest. Whittington (2010) toob Giddensi strukturaatsiooniteooriale tuginedes välja, et igaühel on organisatsioonis võimalik midagi muuta – näiteks eelistada üht lahenduskäiku teisele – ning sellistel valikutel on vähemal või rohkemal määral potentsiaal muutust luua. Sel põhjusel ei saa tippjuhid omada täielikku kontrolli, kuna tegelik võim organisatsioonis on hajali ja struktuursed reeglid ja ressursid määramatud (Whittington, 2010: 120). Sellisest arutluskäigust võib järeldada, et arenguprogrammis organisatsioonilise muutuse loomiseks ei piisa vaid kirjalike strateegiadokumentide koostamisest ja juhi tegevusest. Organisatsiooni igapäevane juhtimine leiab aset paljudes erinevates igapäevapraktikates, mille kandjateks on lisaks juhtidele kõik teised organisatsiooni liikmed.

Ometigi on ka siin olemas omad toimingud, millega organisatsiooni arengut püütakse teadlikult kujundada. Selleks võib olla teatud ajavahemiku järel arengukava koostamine, regulaarsed koosolekud ja arutelud tulevaste projektide osas jne. Aga selleks võivad olla ka väljastpoolt tingitud vajadused organisatsiooni tegevusi strateegiliselt planeerida ja hinnata, näiteks projektitaotlemisega seotud projektiplaanide tegemine. Nimetatud suuremate ettevõtmiste kõrval mängivad strateegia rakendumise ja tulemuste juures tähtsat rolli aspektid, mis esmapilgul võivad tunduda kõrvalised: keda strateegiakoosolekule kutsutakse, kuidas tõlgitakse suuremad eesmärgid igapäevasteks tegevusteks, missugused on ressursid (nt raha,

aeg, töötajate oskused) uuenduste elluviimiseks. See, et organisatsioonis on traditsioon teatud aja tagant näiteks uus arengukava koostada, ei pruugi tähendada, et seatud eesmärgid saavutatakse ja et organisatsioonis toimub areng. Väiksemate vabaühenduste puhul tasub seda eriti silmas pidada, kuna vähemate ressursside oludes tegelevad need organisatsioonid pigem ellujäämisega ning strateegia loomine on nende jaoks luksus (Trzcinski ja Sobeck, 2008: 33-34). Sellistel organisatsioonidel on tõenäoliselt vähe kasu arenguprogrammis koostatud formaalsetest strateegiadokumentidest, kuna võidakse hätta jääda kirjapandud ülesannete täitmisel.

Vabaühenduste tüüpilised juhtimispraktikad

Vabaühenduste juhtimisstiil on äriettevõtete ja avaliku sektori asutuste kõrval äratuntavalt omanäoline – seda iseloomustavad ressursside vähesus, detsentraliseeritud ja osalev juhtimine, vähene formaliseeritus ning võrgustikulised töömustrid (Brière, Proulx, Flores, Laporte, 2014). Lisaks tuginevad tegutsemine ja otsustamisprotsessid neis organisatsioonides üsna erinevatele alustele. Kui näiteks äriettevõtte aktsionär võib ettevõtte edukust hinnata talle välja makstud dividendide järgi ja sellest lähtuvalt edasisi juhtimisotsuseid vastu võtta, siis MTÜdes ja sihtasutustes ei saa eesmärkide täitmist niivõrd lihtsakoelisel alusel hinnata. Osaliste mitmekesisus on suurem (liikmed, nõukogu jms), ambitsioonid erinevad ja sekkumise lähtekohad samuti. Mõned neist räägivad kaasa, mõnede tagasisidest lähtutakse. Vabaühenduste demokraatlikud põhimõtted ja osaliste rohkus juhtimises toovad seega kaasa juhtimispraktikad, mis võivad eeldada oluliselt läbipaistvamat ja kaasavamat lähenemist ja nõuda märkimisväärsel hulgal ressursse kommunikatsiooniks erinevate osalistega.

SEVi arenguprogrammides osalenud organisatsioonidest paljud on seotud projektirahastusega, mis on levinud suundumus ka mitmete teist tüüpi ühiskondliku hüve loomisele suunatud organisatsioonides (Tago, 2014; Söerd, 2014). Üheks levinumaks ja tähtsamaks juhtimisprotsesside kujundajaks sellistes vabaühendustes on projektijuhtimise keskne režiim, mis tähendab vabaühenduste jaoks kindlas reeglistikus toimetamist sageli ka siis, kui see otseselt vajalik pole. Geels (2002) kirjeldab sotsiotehnilist režiimi kui reeglite kogumit, mis seob võrgustikuks erinevad sotsiaalsed rühmad, kelle tegevusi need reeglid suunavad ja koordineerivad. Võrgustiku elemendid ja sidemed kujunevad osaliste endi tegevuste tulemusena, mis ühtlasi režiimi taastoodavad. Seesuguste režiimide stabiilsuse tagab erinevate osaliste

kaasahaaratus, mis ei soodusta kiireid muutusi. Vabäühenduste projektikesksuse kontekstis tähendab see minu hinnangul, et vabäühendused on oma ettevõtmistes seotud rahastajate ootuste ja tingimustega, mis nende tegutsemiseks konkreetset võimalused loovad. Teisalt on ka vabäühenduste jaoks projektijuhtimise keskne mõtlemine kujunenud niivõrd tavapäraseks, et uued ideed ja algatused kiputakse juba eos projektivormi valama, soodustades seega osapooli ühendava projektikeskse režiimi jätkuvust.

Projektikesksete juhtimispraktikate domineerimine tuleneb vabäühendustele teenuste delegeerimisest avaliku sektori poolt ning sellega kaasnevast rahastussüsteemist (Kodanikualgatuse ..., 2014). Vabäühendused saavad tihtipeale suurema osa oma sissetulekust avaliku ja äri sektori rahastajatelt, esitades selleks rahastustaotlusi ja osaledes konkurssidel (*ibid.*). Rahastuse saamiseks tiheneva konkurentsi tingimustes (*ibid.*) on vabäühenduste jaoks olulisemaks muutunud oma võimete esitlemine: kuidas end paremini turundada, kuidas oma sihtrühmadega suhelda ja neid kõnetada, kuidas leida rohkem toetajaid oma ettevõtmistele. Projektikeskne režiim määrab väga paljuski selle, missuguste teemade või probleemidega tegeletakse, kuidas jagunevad organisatsioonis ajakasutus ja rahalised ressursid.

Projektikesksuse ressursse ja tegevusi kontrollivast positsioonist tekkivad praktikad kanduvad üle ka teistele tegevustele. Vabäühenduses töötades olen märganud, kuidas töötajate seotus kindlate projektidega täidab nende tööpäeva ning jätab suhteliselt vähe võimalusi ühiste tegevuste algatamiseks koos teiste organisatsioonis tegutsejatega. Koos olemise ja arutlemise võimalused on aga eelduseks, et organisatsioon saaks mõtestatult areneda või et kasvõi järgmine projekt oleks nii põhjalikult ettevalmistatud, et tabaks probleemi naelapea pihta. Lisaks kipuvad projektid inimesi organisatsiooniga siduma tähtajaliselt – väikeses vabäühenduses, kus töötan, olen vähem kui kaheaastase perioodi jooksul näinud lahkumas vähemalt kolme projektijuhti ja umbes sama paljusid asemele tekkimas. Põhitegutsejate pidev vahetumine toob kaasa sagedasi suunamuutusi ning teadmiste ja oskuste sisse- ja väljavoolu. Erinevate projektide vahel toimetavas vabäühenduses võivad praktikad seega kujuneda hoopis teistsuguseks, kui projektitaotlustest või -lepingutest paistab. Dokumentidesse kirjutatud eesmärgipõhine, läbimõeldud ja positiivset muutust loov tegevuskava võib argielus asenduda sihitu rööprähklemisega – tegutsetakse suunas, mille jaoks parasjagu raha on, ning lubatakse tegevusi, mis ei pruugi vastata

läbiviijate huvidele või oskustele. Rahastajate poolt nõutud aruandlus ja tulemuste hindamine suunavad vabaühendusi pikaajalisematelt tegevustelt lühematele ja kergemini mõõdetavatele (Mitchell, 2014).

Organisatsiooni muutumise protsessi on Hollandi suurima arenguabi organisatsiooni ICCO (Interchurch Organization for Development Cooperation) näitel uurinud Elbers ja Schulpen (2015). ICCO puhul toimus organisatsiooni tegevuste, struktuuri jms muutumine pikaajaliselt (6 aastat) ja orgaaniliselt õppides. Muutuse pikk kestus on seotud suure töötajaskonnaga, keda on umbes 300 ringis. Eesti vabaühendused ilmselt nii pikka sekkumist ei vajaks. Elluviidud uuendused ICCOs lähtusid organisatsiooni senistest kesketest põhimõtetest ning täiendasid või kohandasid neid ajas muutunud oludele vastavaks. Muutumise protsess toimus erinevalt eraldiseisvatest arenguprogrammidest organisatsiooni sees, kus seda juhtis vastav töörühm. Muutumise juures olid autorite sõnul olulised hetkeolukorra analüüs, organisatsiooni identiteedi säilitamine ja põhimõtete jätkuvus. Sellise pikemaajalise ja orgaanilisema muutumisega läheb projektijuhtimise kesksus vastuollu, kuna projektijuhtimine suunab kiirematele muutustele, mis keskenduvad pigem abstraksetele tulevikueesmärkidele.

1.2 Õppimine

Kuna arenguprogrammid tegutsevad selle nimel, et vabaühendused saaksid uusi teadmisi ja oskaksid need oma organisatsioonis kasutusele võtta, on õppimine muutumise mõistmisel kesksel kohal. Organisatsiooni õppimisprotsesside mõistmine aitab arenguprogrammide kujundajatel programme selliselt üles ehitada, et kasu vabaühenduste jaoks oleks maksimaalne – võimalikult suur osa uutest teadmistest peaks leidma praktilise väljundi ning õpikogemus peaks vastama organisatsiooni tegelikele vajadustele.

Ahmed ja Sánchez-Triana (2008: 160) toovad välja, et õppimiseks ei piisa ainuüksi uutest teadmistest – organisatsiooni praktikate ümberkujundamine eeldab ka organisatsiooni enda varasematest kogemustest järelduste tegemist ja tegutsemisviiside muutmist nendest lähtuvalt. Autorite sõnul on teadmised ja tegevused õppimisel üksteist vastastikku toetavad: teadmised saavad tegevusi suunata ja juhtida, kuid teadmised võivad omakorda läbiviidud tegevustest välja kooruda. Ideaalne oleks nende hinnangul teadmiste seesugune tsükliline uuenemine, mis

väljendub kogemuste pinnalt õpitu põhjal rutiini pidevas muutmises. Ise vabaiühenduses töötades olen märganud, kuidas ainuüksi organisatsiooni liikmete osalemine erinevatel koolitustel organisatsiooni igapäevaellu mingit muutust ei too. Tuginedes Ahmed ja Sánchez-Triana mõttekäigule ning enda varasemale kogemusele, rõhutan, et arenguprogrammide väärtus osalejate jaoks võib seisneda pakutavates juhendatud kogemustes. Kogemus loob organisatsioonile võimaluse eduelamuseks ja loomulikuks õppimisprotsessiks, mille tagajärjel püütakse õnnestunud kogemust korrata ning igapäevastesse toimimispraktikatesse üle kanda.

Eristada saab õppimisprotsessi, mille sihiks on muuta tõhusamaks organisatsiooni olemasolevate eesmärkide saavutamist, ning õppimisprotsessi, mille tulemusena hinnatakse ümber väärtused ja normid (Ahmed ja Sánchez-Triana, 2008: 160), st olemasolev eesmärk. Mõlemal juhul aga kogutakse ja töödeldakse infot, et seda otsustamisprotsessides kasutada. Etteruttavalt SEVi arenguprogrammide analüüsile viidates võib öelda, et programm keskendub pigem olemasolevate eesmärkide saavutamisele, näiteks juba olemasoleva teenuse paremaks muutmisele. Vähem tõstatatakse küsimusi organisatsioonide põhiväärtuste ja reeglite kohta, mis tegelikult võivad muutuse seisukohalt olulist mõju avaldada, seda kas toetades või pärssides.

Järgnevalt vaatan lähemalt individuaalse õppimise protsessi, mis vabaiühenduste kontekstis leiab aset näiteks arenguprogrammi töötubades, loengutel ja koolitusel. Lave ja Wenger (2009) räägivad õppimisest kui sotsiaalsest protsessist, mis on tugevalt seotud sotsiomateriaalse keskkonna ning sellele iseloomulike praktikatega. Autorid käsitlevad õppimist kui õppija perifeerset osalemist teatud praktikakogukonnas (*legitimate peripheral participation*). Selline vaade õppimisele sobib minu töö praktikapõhise lähenemisega. Kui õppimist vaadata kui mitte ainult teatud faktide pähe salvestumist vaid uute arusaamade ülekandumist käitumisse, siis aitab praktikapõhine käsitlus mõista, kuidas ja miks mõningad teadmised praktikas realiseeruvad ja teised mitte.

Käsitlus õppimisest kui perifeersest osalemisest võib kohati segamini lüüa harjumuspäraseid arusaamad õppimisest. Selle järgi on loomulik, et juhtimisalasest loengust või töötoas viibides ei pruugita üldse õppida mitte seda, mida lektor parasjagu kuulajatele selgeks teha üritab, vaid hoopis kõrvalisi asju, mida esmapilgul ei märkagi. Näiteks võib loengust osaleja õppida, et loengu pidamine on aktsepteeritav ja

mõistlik viis teiste õpetamiseks. Kui loengus jagatakse töölehti ja ülesandeid, õpib osaleja neid täitma, osates ajapikku järjest paremini ära arvata, mida temalt oodatakse ja anda ootuspäraseid vastuseid. Vestluste ja arutelude käigus õpib osaleja, missugused seisukohad ja arvamused on arutletavate teemade puhul vastuvõetavad ning missuguse sõna- ja keelekasutusega on sobilik neist rääkida. Inimesed õpivad üksteist imiteerides – nii on see juba väikeste laste puhul, kes rääkima ja kõndima õpivad. Samal põhjusel on sõpruskonnas levinud sarnased väljendid ja kõnemaneebid, mida väljastpoolt tulija ei pruugi mõista või osata. Nii võib juhtuda, et kui organisatsioonilise arengu loengus lektor kordab klassikalist loengut pidades, kui oluline on oma organisatsioonis teatud muutusi teha, siis osaleja läheb oma organisatsiooni tagasi ja peab umbes sarnase loengu oma kolleegidele. Kõigest sellest ei pruugi aga ühtki muutust sündida, kui kogutud ideed pole organisatsiooni igapäevapraktikatesse üle ei kantavad. Selleks aga vaid teadmiste edastamisest ei piisa.

Praktikate edendamine võib vajada eelduspraktikaid (Vihalemm jt 2015) – osaleja ei saa hüpata üle oma võimete. Lisaks võib õppimisprotsess võib olla vähe viljakas, kui barjäärid on liiga suured. Seda illustreerib ilmekalt keeleõpe, kus alustatakse üksikutest sõnadest, liigutakse edasi lühemate lauseteni ning tasapisi tutvutakse uute sõnadega, mis olemasolevatele lisanduvad. Kui pärast esimest keeletundi kohe hakata selles võõrkeeles ainult filme vaatama, siis on algajal neist pea võimatu aru saada ning keeleoskus areneks sellisel moel väga aeglaselt. Organisatsiooni jaoks võib see tähendada, et teatud soovitatavatel praktikatel võivad olla eelduspraktikad, millega tuleb kõigepealt tegeleda, et siis sammhaaval soovitud suunas edasi liikuda. Kui MTÜd proovitakse arenguprogrammi abil õpetada vabatahtlikke paremini kaasama, siis see võib edukaks toimimiseks organisatsioonilt eeldada selgelt väljakujunenud, kuid samaaegselt piisavalt paindlikku töökorraldust.

Organisatsioone võidakse vahel “õppima” sundida põhjustel, mil pole midagi pistmist reaalse kavatsusega organisatsioonis muutusi teha. Sageli viiakse mõne projekti lõppedes läbi uuring selle tulemuslikkusest lihtsalt sel põhjusel, et rahastaja seatud reeglid näevad seda ette ning rahastaja soovib näha tegevuste mõju. Selle asemel, et tulemustest järeldusi teha ja püüda neid organisatsioonis tulevaste tegevuste planeerimise heaks kasutada, suletakse lõpparuande valmimisel vana projekti järel uks ja sukeldutakse edasi järgmisesse projekti, mis kogu tähelepanu endale nõuab.

Situatiivse õppimise käsitlusest lähtuvalt võib arenguprogramm olla vabaihenduste jaoks järjekordne kaudne õpikogemus selle kohta, et programmi tulemused, aruanded ja tegevused võib nurka visata, kui lõpukuupäev käes.

Ebrahim (2005) juhib tähelepanu organisatsioonilise õppimise tähtsusele organisatsiooni missiooni täitmises ning rõhutab, et vastutavuse meetmed (nt aruandekohustus rahastajale) peaksid õppimisele kaasa aitama. Tema hinnangul kipuvad need aga hoopis õppimist takistama. Vastutavuse meetmed, mis keskenduvad reeglite täitmise jälgimisele, võivad MTÜsid suunata tegevustele, mille väljundid on lühiajalised ja lihtsamini saavutatavad (Ebrahim, 2005: 61). Kaduda võivad pikemaajalised sihid sotsiaalse muutuse loomiseks. Negatiivset mõju võib see avaldada just nendele organisatsioonidele, mille missioon eeldab pikemaajalist süsteemset lähenemist sotsiaalseks muutuseks. Sellised organisatsioonid seisavad silmitsi väljakutsega, kuidas leida tasakaal lühiajaliste ja reeglitele orienteeritud aruandlussüsteemide ja pikemaajaliste püüdluste vahel organisatsioonina õppida ja muutust luua (Ebrahim, 2005: 61). Pidev aruandlus näiteks selliste näitajate kohta nagu läbi viidud nõustamissessioonide ja klientide arv võib kulutada palju tööaega sisutegevuste arvelt, kuid pakkuda vähe kasulikku infot teenuse edasi arendamiseks.

1.3 Sekkumine

Sekkumise all käsitlet antud töös kõiki tegevusi, mis kas otsesel või kaudsel moel, teadlikult või mitteteadlikult kujundavad indiviidide valikuid. Seeläbi saab sekkumise all mõista ka võrdlemisi kaudselt sihtrühmaga suhestuvaid tegevusi, millel on ometigi mingitele tegudele meelitav või lükkav mõju (Vihalemm jt, 2015). Selles peatükis vaatlen lähemalt, kuidas vabaihenduste rahastajad ning vabaihendustele suunatud programmide läbiviijad (nn sekkujad) organisatsioonide toimimispraktikatesse sekkuvad, millistel viisidel nad seda teevad ja millist õpikogemust seeläbi pakuvad.

Sekkumisviisid on riiklikul tasandil laiemalt kokku lepitud Kodanikuühiskonna arengukavas (2015). See hõlmab muuhulgas igasuguseid regulatsioonide muudatusi, maksusoodustusi jms. Mingis mõttes sekkuvad ka vabaihendid ise läbi eneseregulatsiooni, nt katusorganisatsioonid, ühisplaanid ja eesmärgid jms – sekkumine ei toimu ainult arenguprogrammide kujul.

Seelos ja Mair (2012: 13) rõhutavad vabaihendusi ümbritseva insitutsionaalse konteksti (regulatsioonid, eetilised põhimõtted, rahastusmehhanismid jms) tähtsust nende muutumisvõimekuse jaoks, mis võib kohati isegi ületada organisatsioonisiseste tegurite panuse. Institutsioonid kujundavad ressursside jagunemist ja määravad suuresti, millega vabaihendused tegelevad või saavad tegeleda.

Eesti kogemuses on tavaline vabaihendustesse sekkuda läbi rahastusmehhanismide. Selleks võib olla nii avaliku teenuse delegeerimine vabaihendustele, tegevustoetus (tüüpiliselt tugevamatele partneritele, kes tegelevad huvikaitsega), eesmärgistatud rahastamine (projektipõhine). Sellised sekkumisviisid lähtuvad eelkõige rahastaja enda arusaamast, et mingit laadi eesmärgid ja tegevused on vajalikud, ja ta püüab neid ellu kutsuda läbi rahastuse pakkumise. Tüüpiliselt käivad selle komplektiga kaasas ka koolitused, kogemuste vahetused, aga ka juriidilised kokkulepped lepingute ja muu sellise kujul. Algsetest lepetest kõrvalekalded tuleb tavaliselt rahastajaga kooskõlastada. Isegi kui vabaihendus ei taotle raha sellistel alustel, võib ta saada osa ringlusesse läinud materjalidest (nt slaidid projektikirjutamise koolituselt vms). Nii levib rahastajate sekkumise mõju selliste praktikate näol imiteeritava eeskuju kaudu samuti väljaspool rahastajatega kokku puutunud organisatsioone.

Projektipõhised rahastusmehhanismid näevad enamasti organisatsioonidele ette lepingulisi kohustusi, mis neil tuleb täita, et taotletav summa n-ö välja teenida. Selle juurde käib paljude projektide lõpus aruandlus tegevuste tulemustest, mis paneb organisatsioone pingutama (vähemalt aruandevormi täites) lubatud tulemuste saavutamise jaoks ning ettevaatlikult suhtuma tegevustesse, mis võivad ohustada välja lubatud tulemusteni jõudmist. Seepärast kiputakse valima lihtsamini teostatavaid, lühiajalisi ja mõõdetavate tulemustega tegevusi.

Kuigi projektirahade taotlusvoorud keskenduvad tavaliselt organisatsioonist väljapoole suunatud tegevustele, kuulavad rahastajad ka vabaihenduste vajadusi. Varasemast rohkem leiab selliseid toetavad tegevusvorme, mis tegelevad organisatsiooni enda võimekuse edendamisega, ning ka nende jaoks antakse raha enamasti projektipõhiselt (nt KÜSK arenguhüppe projektid). Nii juhtub, et toimub järjest projekte, kus nt kuus kuud tegeletakse vabatahtlike kaasamisega, siis kolm kuud teenuse arendamisega ning seejärel kolm kuud kommunikatsioonistrateegia koostamisega. Projektikesksus organisatsioonide arendamisele suunatud

programmides lõhub sel moel samuti organisatsioonide ümberkujundamise järjepidevust, mis pidevalt suunda vahetades võivad programmi lõppedes end tagasi algpunktis leida. Ärimaailmast on projektipõhise rahastuse kõrvale tekkinud vastukaaluks ka vabamad rahastusvormid, mille ambitsioon on vähese reglementeerituse kõrval pigem eesmärgini jõudmine nii organisatsiooni võimekuse arendamises kui teenuse arendamises (nt hooandja.ee).

Vabaihenduste tegutsemisvõimekuse tõstmiseks on välja töötatud mitmeid erinevaid programme ja koolitusi. Ingliskeelses kirjanduses kasutatakse võimekuse tõstmise vastena mõistet *capacity building* ning vastavaid programme nimetatakse *capacity building programmes*. Näiteks on Eestis avatud taotlusvoorusid MTÜde arenguhüppe toetamiseks (Kodanikuühiskonna Sihtkapital) ning viidud läbi MTÜde arenguprogramme sotsiaalse ettevõtluse alustamiseks ning vabatahtlike kaasamiseks (Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustik). Tavaliselt püüavad sellised ettevõtmised vabaihendustes tegutsejatele pakkuda uusi teadmisi ning võimalust saada individuaalset nõustamist, et tegutsejad saaksid selle toel oma organisatsioonides uuendusi sisse viia. Algsest üsnagi passiivsest loenguvormist, kus osalejad vaid kuulajatena kaasa löid, on järjest enam liigutud aktiivse kaasalöömise poole, mille näiteks on ka SEVi arenguprogrammid. Loengute kõrvale on tekkinud töötoad, kus uued teadmised “päris elu” konteksti paigutatakse ning kus osalejaid suunatakse uusi teadmisi rakendama oma organisatsiooni väljakutsete lahendamiseks. Arenguprogrammid võivad muutusele läheneda erinevalt – kes tahavad toetavad juba muutuses olevaid, kes on valmis toetama, et organisatsioon üldse muutumisvõimeliseks saaks. Trzcinski ja Sobeck (2008) toovad välja, et organisatsioonide administratiivse võimekuse tõstmine saab kasvatada esmapilgul vähese muutumisvalmidusega organisatsioonides muutumise potentsiaali. Seelos ja Mair (2012: 13) leiavad, et ainult edulugudest retseptide otsimine ja nende jäljendamine ei vii tulemusteni, sest uuenduste sisseviimine sõltub juhtasandi valmisolekust ja organisatsiooni õppimisvõimest, mis on organisatsiooniti väga erinev ja nõuab seepärast individuaalset lähenemist.

Eelpool kirjeldatud nn tavapärased projektid ja arenguprogrammid sarnanevad üksteisele oma eesmärgipõhise ülesehituse poolest, mis eeldab vabaihendustelt paika pandud tulemusteni jõudmist. Enamasti seda ka hinnatakse ning ootustest liigselt kõrvalekalduvate organisatsioonide puhul võivad kaasneda rahalised sanktsioonid.

Sekkumise peatüki võtab kokku Ebrahimi (2005) küsimus: “Mil määral toetavad organisatsioonide arengut praegused normid, mis premeerivad edu ja karistavad ebaõnnestumist, samaaegselt pärssides uuenduslikke lahendusi sotsiaalsetele probleemidele?” Edu premeerimise all on siin mõeldud lubatud projektitegevuste täitmise eest antavaid nt rahalisi vahendeid, kuigi need tegevused ei pruugi viia otsitava mõjuni. Ebaõnnestumise karistamise all on peetud silmas nt rahastuse piiramist, kui tegevused on läinud plaanipärasest erinevalt või pole jõudnud soovitud tulemusteni. Õppimine eeldab katsetamist ja ebaõnnestumisi ning sellised sekkumisviisid (peamiselt rahastamisskeemid) suunavad organisatsioone rahast ilmajäämise hirmus projektides läbi viima turvalisi ja lihtsaid tegevusi, millel on vähene potentsiaal sotsiaalsetele probleemidele uuenduslikke lahendusi leida (Seelos ja Mair, 2012).

1.4 Hindamine

Miks vabaühendused oma tulemuslikkust mõõdavad?

Vabaühendustel on tavaliselt olemas kirjapandud ametlik eesmärk, mille ümber oma tegevusi kujundatakse, ning teatud kasusaajad ühiskonnas. See ei pruugi aga alati tähendada, et seda eesmärki täidetakse, kuna ka täiesti heas usus võidakse läbi viia toredaid tegevusi, mis sihtrühma elu kuidagi soovitud suunas ei mõjuta (Tago, 2014). Oma tegevuste elluviimiseks vajalikke ressursse saavad vabaühendused suures osas nii avaliku sektori kui ka erasektori rahastajatelt ning annetajatelt (Kodanikualgatuse ..., 2014), kes esitavad taotlevatele vabaühendustele nõudmisi, mis tuleb täita, demonstreerimaks organisatsiooni võimekust talle eraldatud raha efektiivselt kasutada ja positiivset muutust luua. Ühtlasi nõutakse vabaühendustelt tavaliselt projekti lõppedes ülevaadet selle tulemustest ja mõjust. **Rahastaja nõudmistele vastamine** on kujunenud üheks peamiseks põhjuseks, miks vabaühendused oma tulemuslikkuse hindamisega tegelevad.

Lisaks oma võimekuse tõendamisele rahastajatele võib tulemuslikkuse hindamine olla ajendatud püüdlusest **legitiimsusele** huvi- ja sihtrühmade silmis (Lecy, Schmitz ja Swedlund, 2012). Vabaühendused võtavad endale sageli teatud inimrühmade eestkostja rolli. Et kellegi nimel rääkida, tegutseda ning otsusetegemises osaleda, peab vabaühendusel olema esindatavate tunnustus ja heakskiit. Legitiimsus välise

huvirühmade seas annab rohkem võimalusi olulistes küsimustes sekkuda ning võib soodustada ligipääsu rahastusele ja väliste partnerite toetusele. Seepärast on legitiimsuse saavutamine samuti üheks põhjuseks, miks organisatsioonid oma tulemuslikkust mõõta ja näidata püüavad. Moxham (2014) väidab, et mõnede vabaihenduste puhul varjutab legitiimsuse saavutamine muud hindamise eesmärgid ning organisatsiooni arendamine jääb pigem tagaplaanile. Põhjuseks võib olla ka see, et enam pole võimalik legitiimsuse saavutamisel tugineda liikmete arvule – vabaihenduste liikmeskond on järjest väiksem (Kodanikualgatuse ..., 2014). Nii tuleb otsida uusi viise oma legitiimsuse hoidmiseks, mille hulka kuulub mõju hindamine.

Kui eelpool mainitud põhjused tulemuslikkuse hindamiseks on rohkem seotud organisatsiooniväliste osalistega, siis organisatsioonisese põhjusena võib välja tuua **tõhususe ja tulemuslikkuse parandamise** ehk tegevuste muutmise ja täiendamise vastavalt mõõtmise või hindamise käigus kogutud infole. Kuigi hindamine võib tunduda organisatsiooni arengu seisukohast väga oluline, on senises kirjanduses vähe tõendeid selle kohta, et hindamistegevused organisatsiooni tulemuslikkusele kaasa aitaksid (Moxham, 2014: 709). Põhjus võib peituda eespool mainitud rahastaja tingimustele vastamises, mistõttu võidakse nõutud projektitulemused paberil ära vormistada, kuid pärast seda muude tegevustega edasi liikuda. Hindamine, mis lähtub rahastaja nõuetest ja mitte organisatsiooni enda huvist ja arenguvajadustest, jääb sageli ühekordseks tegevuseks, mille tulemuste põhjal midagi ette ei võeta. Rahastaja ootustele vastamine juurutab sellisel moel kirjalikke eneseväljendusviise, mis demonstreerivad muutust ja saavutusi ka seal, kus neid ei ole. Seepärast võib SEVi arenguprogrammides organisatsioone programmi eel intervjuuerides või neile kirjalikke ülesandeid andes põrkuda sarnastele praktikatele, millega tuleb arvestada tulemuste hindamisel ja tegevuste kavandamisel.

Tulemuste hindamise metoodika

Kõige levinumad hindamisviisid on renomee hindamine (*reputational approaches*) ja mitut indikaatorit hõlmav kombineeritud hindamine (*multidimensional approaches*) (Moxham, 2014: 709). Renomee hindamisel tuginetakse välisele tagasisidele, näiteks kogutakse tagasisidet ja nõuandeid sarnastelt organisatsioonidelt, võrreldakse end oma valdkonna tippudega, kogutakse kirjalikku tõendusmaterjali (ajaleheartiklid, kirjad jm) oma tegevuste mõju kohta (Moxham, 2014: 709-710). Kombineeritud

hindamine lähtub aga põhimõttest, et hindamisel ei saa häid tulemusi vaid ühe indikaatori põhjal, ning käsitleda tuleb erinevaid aspekte (Moxham, 2014: 710). Kombineeritud hindamisel pööratakse tavaliselt tähelepanu organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja ressurssidele.

Tulemuslikkuse hindamisel on mõningaid meetodeid ja tööriistu püütud üle võtta äri sektorist ning neid kolmanda sektori jaoks kohandada. Üheks selliseks näiteks on *balanced scorecard*, mis mõõdab organisatsiooni tulemuslikkust neljast vaatepunktist: rahakasutuse juhtimine, sihtrühma vajadused, organisatsiooni siseprotsesside tõhusus, õppimise ja kasvu võimekus (Moxham, 2014: 110). *Balanced scorecard*'i rakendamist vabaühendustes on kritiseeritud, kuna äriühenduste järgi vormitud mõõtmismudel võib kahe silma vahele jätta vabaühenduste seisukohast olulisi aspekte ja sihtrühmi (Moxham, 2014: 711). Seniste uuringute kohaselt on liiga vara järeldada, kuivõrd kasulik on antud tulemuslikkuse hindamise tööriist vabaühenduste jaoks, kuna vähesed organisatsioonid on seda pikemaajaliselt rakendanud (Moxham, 2014: 711).

Mõne aasta tagune ülevaade kolmanda sektori tulemuslikkuse hindamisest näitab, et siiani pole veel jõutud ühtsele arusaamale, missugused indikaatorid on vabaühenduste jaoks kõige relevantsemad ning kuidas neid mõõta (Lecy jt, 2012). Seejuures lähevad praktikute ja teadlaste arvamused kohati lahku – mitmed praktikas juurdunud lähenemised ei ole metoodilisest vaatepunktist saanud teadlaste heakskiitu.

Kuigi tulemuste hindamisel on püütud eeskuju võtta äriettevõtetest, keskendutakse vabaühenduste puhul enam kvalitatiivsetele näitajatele, kuna vabaühendustele iseloomulike toimumisviiside tõttu on nende puhul eesmärkide täitmist keerulisem standardiseeritud kujul mõõta (Moxham 2014: 716). Kui äriettevõtte edukust on numbriliselt võimalik väljendada, siis sama ei kehti näiteks MTÜ puhul, mis pakub tugiisikuteenust erivajadustega inimestele. Hindamaks seda, kuivõrd hästi teenus sellist inimest aitab ja tema vajadustele vastab, on kindlasti vaja kvalitatiivset lähenemist.

Vabaühenduste eduka toimimise ühe peamise indikaatorina esineb kirjanduses mõiste *effectiveness*, mis sageli jäetakse defineerimata või defineeritakse seda väga erinevalt (Lecy jt, 2012). Inglise-eesti sõnastikud pakuvad eestikeelseteks vasteteks tõhusus ja mõjus, kuid kirjanduses räägitakse rohkem **tulemuslikkusest**. Tulemuslikkust on

erinevate uuringute autorid käsitlenud väga erinevate nurkade alt, näiteks: võimekus mõjutada teisi osapooli; juhtimisvõtete tõhusus minimaalsete väljaminekute tagamiseks; efektiivne juhtimine, mis võimaldab organisatsioonile piisava rahastuse (Lecy jt, 2012).

Vaid tegevusprogrammi **väljundite** (*outputs*) mõõtmine ei pruugi olla informatiivne programmi **tulemuslikkuse** (*effectiveness*) ja soovitud eesmärkide saavutamise seisukohast (Lecy jt, 2012). Kui üks keskkonnaorganisatsioon korraldab oma projekti raames säästva tarbimise teemalisi seminare, siis väljundite mõõtmine (seminaride arv, osalejate hulk jne) ei anna infot selle kohta, kuivõrd sekkusid seminarid seal osalejate igapäevaellu ja kas nad hakkasid selle tulemusel keskkonnahoidlikumalt käituma. Selle näite puhul saab projekti tulemuslikkusele anda väga erinevaid hinnanguid sõltuvalt sellest, kas vaadeldi väljundeid või hoopis muid projektitegevuste mõju väljendavaid faktoreid. Vihalemm jt (2015) toovad väljundite kõrval muutuse indikaatoritena välja **tulemused** (*outcomes*) ja **pikaajalise mõju** (*impact*). Tulemustena võib eelmise näite põhjal käsitleda tarbimise teemalise seminaride osalejate tagasisidet, kui palju haarati ürituselt kaasa vastavasisulisi voldikuid, kas sotsiaalmeedias järgnes sisuline arutelu jne. Pikaajaliseks mõjuks võib lugeda näiteks indiviidide arvamuste, oskuste, suhete muutumist või hoopis muutusi struktuurses raamistikus, milles praktikad paiknevad.

Lecy, Schmitz'i ja Swedlundi (2012) hinnangul käivad organisatsiooni tulemuslikkus ja **legitiimsus** käsikäes ning on teineteist vastastikku võimendavad: organisatsiooni legitiimsus teatud hetkel on nende sõnul seotud sellega, kui tulemuslikud on olnud varasemad tegevused ning missugused on suhted sama valdkonna organisatsioonidega. Seetõttu leiavad autorid, et legitiimsuse hindamine võib olla üheks sisendiks organisatsiooni tulemuslikkuse hindamisel. Leian, et teatud olukordades võib legitiimsuse hindamine küll pakkuda sissevaadet organisatsiooni tegevuste tulemuslikkusesse, kuid see sõltub kindlasti ka sellest, missugust tüüpi on suhted uuritava organisatsiooni ja teiste osapoolte vahel. Minevikus väga tunnustatud organisatsioon võib jätkuvalt olla heades suhetes teiste sama valdkonna vabaihendustega ka siis, kui selle viimaste aastate tase on oluliselt langenud – seda juhul, kui organisatsiooni panusest midagi olulist ei sõltu. Kui teisi organisatsioone ei mõjuta oluliselt uuritava organisatsiooni edu või ebaedu, ei ole neil põhjust ka suhetest loobuda. Samas võib aga katkeda koostöö selle organisatsiooni ja rahastajate

või avaliku sektori partnerite vahel, kui organisatsiooni peetakse ebaefektiivseks. Lisaks võivad samalaadsed organisatsioonid pigem positiivselt hinnata üksteise sarnasust, märkamata ühesuguseid puudujääke soovitud tulemuste saavutamisel.

Praktikapõhist lähenemist toetavad Vihalemm, Keller ja Kiisel (2015: 134) rõhutavad, et sotsiaalset muutust taotlevad programmid peaksid tulemuste hindamisel keskenduma **praktikate muutumisele** ning mitte ainult üksikisikute käitumisele või müüginäitajatele. Enne praktikaid ümber kujundada püüdva programmi lõppemist on oluline hinnata, kuivõrd toetab praktikaid ümbritsev sotsiomateriaalne võrgustik uue või muutuse läbinud praktika püsima jäämist (Vihalemm jt, 2015: 136-137). Sobiv mõõtmismetoodika sõltub taotletava muutuse tüübist: kas keskendutakse üksikisikute arusaamadele ning nende võimekusele reegleid ja ressursse ümber kujundada, või püütakse muutust luua hoopis indiviide ümbritsevas ja nende käitumist suunavas struktuuris.

Vabaihendustele suunatud arenguprogrammid keskenduvad tavaliselt pigem üksikisikutele ning sellisel juhul pööratakse programmi tulemuste hindamisel tähelepanu nende arvamustele, teadmistele, oskustele ja suhetele, viies läbi küsitlusi, fookusgrupe, teste jne (Vihalemm jt, 2015: 138). Nimetatud meetodid võimaldavad uurida sihtrühma vahetuid kogemusi seoses läbitud programmiga, kuid ei paku piisavalt infot hindamaks uute praktikate elujõulisust. Tõestus praktikate muutumisest võib olla näiteks uue tegutsemisviisi muutumine üldiseks normiks või uue praktika omaksvõtmine võtmeisikute (vabaihenduste arenguprogrammis nt MTÜ tegevjuhi, töötajate) poolt (Vihalemm jt, 2015:138). Sotsiaalsest muutusest saab rääkida juhul, kui mittesoovitavale olukorrale viitavad näitajad on hakanud langema ning kui sotsiomateriaalset võrgustikku on muudetud viisil, mis soodustab soovitud praktikaid (Vihalemm jt, 2015: 138-139).

Väljakutsed mõõtmisel

Praegused vabaihenduste projektitulemuste hindamise süsteemid on suuresti kujundatud avaliku sektori aruandlusnormide järgi ning vabaihendustest lahus, mistõttu nende relevantsus vabaihenduste jaoks on küsitav (Moxham, 2014: 715). Sellised süsteemid kipuvad vabaihendustele juurde kuhjama bürokraatlikke tööülesandeid ning nende põhitegevustelt aega ja tähelepanu kõrvale juhtima. Moxhami väitel on need peaaegu eranditult loodud välise rahastuse kasutamise

monitoorimiseks ja hindamiseks. Mitmete uuringute kohaselt ei kasutata seesuguseid hindamistulemusi organisatsioonisiseste otsustusprotsesside juhtimiseks ega ka väliste huvirühmade poolt, mistõttu võib hindamise vajalikkuse kahtluse alla seada (Moxham, 2014). Kui ei ole teada, kes ja mis eesmärgil tulemuslikkuse kohta andmeid vajab, võib juhtuda, et hindamise jaoks valitakse ebasobiv meetod, mis ei anna soovitud tulemust või kulutab liigselt aega (Moxham, 2014). Näiteks kui organisatsioon mõõdab oma tulemusi vaid selleks, et anda rahastajale ülevaade saadud raha kasutamisest, tundub liigne teha süvaanalüüsi organisatsiooni sisemise arengu kohta, kui organisatsioonis puudub selle vastu huvi ning keegi seda infot organisatsiooni arendamiseks kasutada ei plaani.

Vihalemma, Kelleri ja Kiiseli (2015: 140) hinnangul nõuavad pikaajalise mõju hindamise meetodid ajalist ja rahalist ressursi ning ekspertiisi, mis sotsiaalse muutuse programmide läbiviijatele sageli üle jõu käib. Jõukohasemaks alternatiiviks pakuvad nad praktikapõhist lähenemist, kus hinnatakse programmi käigus loodud uute praktikate mõju, vaadeldes programmi tulemusi, uute praktikate elujõulisust ning programmiväliseid tegureid, mis uusi praktikaid toetavad (Vihalemm jt, 2015: 140).

Sotsiaalsete probleemide olemus ja nende põhjuslikkuse ahelad on keerukad, mistõttu on raske eristada, missugune (projekti)tegevus ühte konkreetsetesse muutusesse panustas – enamasti on panustavaid faktoreid mitu. Kuigi vabaihenduste rahastajad soovivad näha üks-ühele seoseid nende poolt toetatud projekti ja toimunud muutuste vahel, on selliste seoste välja selgitamine väga kulukas ja eelpool mainitud põhjusel ka eksitav (Vihalemm jt, 2015: 139). SEVi arenguprogrammis sündinud muutuste hindamiseks peab samamoodi arvestama, et tulemusi ei saa alati otseselt siduda konkreetse programmi tegevustega.

Vabaihenduste tulemuslikkuse hindamiseks ühtse süsteemi väljatöötamist raskendab väheste ressursside olemasolu, vabaihenduste erinäolisus ning nende ebaselge roll avalike teenuste osutamises (Moxham, 2014: 715). Rahastajad eelistavad, et nende poolt eraldatud raha kasutataks maksimaalselt just nendeks tegevusteks, millel on potentsiaal muutust luua, ning minimaalselt administreerimiskuludeks ja hindamiseks. Piiratud ressursside oludes tuleb eristada olukordi, kus hindamine ja sellega kaasnev ressursikulu (sh aja-) on vajalik ja õigustatud, ning kus see tegelikult soovitud eesmärki ei teeni. Ühtlasi on vabaihenduste tegevusvaldkonnad, eesmärgid ja struktuurid erinevad. Ei ole olemas ühtset valemit, mida hõlpsasti iga vabaihenduse

peal rakendada – iga juhtum vajab individuaalset lähenemist. Praktikapõhine käsitlus saab siinkohal aidata, andes tulemuste hindajale kätte “kaardi”, mille järgi orienteeruda, selle asemel et pakkuda valmis lahendusi, mis konkreetsete asjaoludega ei arvesta.

Eesti vabäühendusi (Kodanikualgatuse ..., 2014) ning nende tegevustesse sekkuvaid rahastajaid iseloomustab tugev seotus projektikeskse tegevusvormiga. Mitmed vabäühenduste näited, senised käsitlused ja uuringud näitavad, et projektipõhine rahastus kujundab olulisel määral vabäühenduste tegevussuundi ning juhtimispraktikaid. SEVi arenguprogrammi sekkumise analüüsil tuleb niisiis arvesse võtta, kuivõrd sobivad on programmi tegevused sellistes tingimustes muutuse loomiseks. Oma töös kasutan programmi tulemuste hindamiseks väljundeid ja tulemusi, mis aitavad mõista, kas organisatsioonide praktikates on toimunud muutusi, mis soodustavad SEVi poolt soovitatavate praktikate elujõulisust.

2. Uurimisküsimused

1. Millistel viisidel sekkuvad SEVi vabäühendustele suunatud arenguprogrammid neis osalevate organisatsioonide igapäevapraktikatesse?
2. Missugused on SEVi arenguprogrammide tulemusel sündinud muutused osalenud organisatsioonides?
3. Millised tegurid on olnud olulised nende muutuste kujundamises (sh võimalused programmist õpitu organisatsiooni ülekandmiseks)?
4. Kuidas kujundada edaspidi SEVi vabäühenduste arenguprogramme ning värvata nendesse suurema muutuste potentsiaaliga ühendusi?
5. Mil viisil ja milliste näitajate põhjal hinnata SEVi arenguprogrammide tulemuslikkust?
6. Mida võib SEVi arenguprogrammide analüüsi pinnalt järeldada vabäühenduste arenguprogrammide kohta üldiselt?

3. Uurimismeetodid ja valim

Selles peatükis selgitan lähemalt töös kasutatud uurimismeetodeid ja valimit ning tutvustan uuringute käiku.

Palve SEVilt nende 2015. aastal lõppenud arenguprogrammi (edaspidi “vabatahtlike kaasamise arenguprogramm”) tulemuste analüüsimiseks ja hindamismudeli välja töötamiseks jõudis minuni siis, kui programmi lõpust oli juba möödunud peaaegu pool aastat. Ajaline nihe võimaldas uurida, kuivõrd elujõulised on olnud organisatsioonides toimunud muutused ning kas need on küündinud kaugemale arenguprogrammi konkreetsetest raamidest. Teisalt kasvatas ajanihe subjektiivsuse osakaalu järeldustes: programmis osalejatelt kogemuste kinnipüüdmiseks tuli suures osas tugineda nende meenutustele, mis kippusid ajas ähmastuma. Seega püüdsin kombineeritud vaate ja erinevate meetoditega subjektiivsust vähendada.

Kuigi SEVi pöördumine oli seotud vabatahtlike kaasamise programmiga, vaatan teemat sellest konkreetsest programmist avaramalt, laiendades valimit ühe varasema SEVi arenguprogrammiga (edaspidi “sotsiaalse ettevõtluse arenguprogramm”), milles ise ühe õppeaine raames osalesin, ning tuues sisse mõned varasemad praktikapõhised vabäühendusi käsitlevad uuringud. Ühest programmist kaugemale vaatamine aitab vabäühenduste praktikaid ja igapäevaelu paremini mõista ja seekaudu detailsemalt vaadata, kuidas arenguprogrammi tegevused neisse sekkuvad.

Töös kasutan kvalitatiivseid uurimismeetodeid: vaatlused, intervjuud, läbiviidud arenguprogrammide dokumentide analüüs ning muude sarnaseid teemasid käsitlevate uuringute teisene analüüs.

Tabel 1. Uuringute ajakava	
Aeg	Tegevus
Märts-juuni 2015	Vaatlused SEV sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammi töötubades.
Oktoober – detsember 2015	Intervjuukava koostamine, intervjuud SEV vabatahtlike kaasamise arenguprogrammis osalenutega, arenguprogrammi dokumentidega tutvumine, organisatsioonide taustainfo kogumine, programmi tulemuste esmane analüüs.
Jaanuar-märts 2016	Varasemate Eesti vabaihendusi käsitlevate praktikateooriatest lähtuvate uuringute teise analüüs.
Aprill-mai 2016	Arutelu hindamismetoodika üle SEVi arenguprogrammi juhiga, hindamismetoodika väljatöötamine.

3.1 SEVi dokumentatsioon

SEVi (nii sotsiaalse ettevõtluse kui vabatahtlike kaasamise) arenguprogrammidest üksikasjaliku tervikpildi saamiseks tutvusin erinevate programmi käigus nii korraldajate kui osalejate koostatud kirjalike materjalidega.

Sinna hulka kuulusid:

- programmi tutvustus ja ajakava
- SEVi poolt koostatud organisatsioonide analüüsid ja kaardistatud arenguvajadused
- SEVi aruanded toimunud tegevuste ja tulemuste kohta
- programmi käigus kaasatud vabatahtlike tagasiside
- osalevate organisatsioonide poolt koostatud iseseisvad (kodu)tööd

Kirjalikud materjalid võimaldasid süstematiseeritud vaadet programmides toimunu kohta, kuid seda pigem suure ja hõreda pildi kujul – mikropraktikate uurimiseks ei olnud need piisavad. Dokumentatsioon andis hea ülevaate programmides kasutatud sekkumisviisidest ja läbiviidud tegevustest, programmi eesmärkidest ja ootustest,

organisatsioonide programmeelsest olukorrast. Infot aitasid arusaadavamaks muuta programmijuhi kommentaarid selle kohta, mis eesmärgil ja mil viisil olid materjalid koostatud.

Dokumentatsioonist otsisin vastuseid järgmistele küsimustele:

- Millised olid organisatsioonide programmeelne olukord ja toimimisviisid? (organisatsiooni ressursid, teenuste arendamise vajadused ja võimalused)
- Millised olid tegevused, mida soovitati läbi viia programmi jooksul?
- Millised olid SEVi sekkumispraktikad? (kokkusaamised, iseseisvad tööd, kokkupuuted organisatsioonide esindajate vahel jm)
- Millised olid tegevused programmi raames, milles organisatsioonid osalesid või mida iseseisvalt läbi viisid?
- Milliseid tulemusi programmis osalenutelt oodati?
- Millised ootused on arenguprogrammil vabatahtlike kaasamisega kaasnevatele tulemustele?

Dokumentatsiooni analüüsi piiras asjaolu, et mul oli võrdlemisi vähe võimalik näha dokumentide koostamise konteksti ja seda, kuidas osalevates organisatsioonides dokumentide koostamisse suhtuti ning kui loomulik see nende jaoks oli. Peale selle ei saanud ma näha, kas ja kuidas organisatsioonides koostatud dokumendid (nt kommunikatsiooniplaan) tööle pandi või mida nendega peale hakati. Puudujääkidele otsin vastuseid intervjuudest ja organisatsioonide tegevuste jälgitavatest väljunditest (nt koduleht, Facebook jne), et saada aru organisatsiooni reaalsusest.

3.2 Intervjuud

Intervjuude abil saab koguda põhjalikku teavet ning lisaks on nende plussiks paindlikkus, mis võimaldab vajadusel esitada lisaküsimusi või ettevalmistatud küsimusi olukorrale ja vastajale sobivaks kohandada (Laherand, 2008: 177-178). Eelistasin meetodina rühmaintervjuud, kuna osalejatel olid sarnased kogemused ning rühmaintervjuudel oli võimalik luua neile tingimused üksteise stimuleerimiseks ja toetamiseks sündmuste meenutamisel. Rühmaintervjuud võimaldavad enamasti koguda rikkalikumat infot kui üksikintervjuude vastused (Laherand, 2008: 221).

Intervjuude eesmärk ja valim. Intervjuud toimusid SEVi pöördumisest ajendatuna ja ajalistel põhjustel vaid vabatahtlike kaasamise programmis osalenutega.

Eesmärgiks oli saada sissevaade organisatsioonidesse ning mõista, mis oli arenguprogrammi käigus organisatsioonides muutunud ja missugused olid muutuste elluviimist takistavad ja toetavad tegurid. Programmis osalenute kogemuste uurimiseks proovisin läbi viia fookusgruupiintervjuusid, kuid gruppide värbamise ebaõnnestumise tõttu piirdusin mitmik- ja üksikintervjuudega. SEVi vabatahtlike kaasamise arenguprogrammis osales kaheksa organisatsiooni. Intervjuudeks võtsin ühendust nii nende esindajate kui programmi käigus kaasatud vabatahtlikega, kusjuures vabatahtlike ja esindajate jaoks toimusid intervjuud eraldi. Ülevaade toimunud intervjuudest on välja toodud selle alapeatüki lõpuosas.

Intervjuude kokkuleppimine. Esialgne plaan kutsuda kokku fookusgrupid ebaõnnestus, sest kohtumiste kokkuleppimine osutus keerukaks. Osalejatega ei olnud kerge ühendust saada ning ühise aja leidmine oli veelgi probleemsem. Kuigi telefonikõned ja meilivahetus kokkulepete saavutamiseks olid ajakulukad ja ei viinud päris täpselt soovitud tulemusteni, olid need siiski väga informatiivsed. Organisatsioonide esindajatega suhtlemise käigus puutusin organisatsioonidega kokku kui väline isik ning sain jälgida, kuidas minuga suheldakse, kui kättesaadav on organisatsioon, kas leitakse aega kohtumiseks, kuidas oma lubadustest kinni peetakse. Esines olukordi, kus paarinädalase perioodi kestel ei saanud ma organisatsiooni kontaktisikult ühtki vastust oma korduvatele pöördumistele (saatsin mitu e-kirja ja proovisin telefonitsi ühendust võtta). Juhtus ka nii, et pidin ühe isikuga pidama vähemalt neli telefonikõnet, kuna kõnedes antud lubadused (nt intervjuuks sobiva aja teatamine või vabatahtliku kontaktandmete saatmine) jäid korduvalt täitmata. Sellised detailid olid ilmekad iseloomustamiseks organisatsioonide võimekust ning andsid kohati märku organisatsiooni võtmeisikute ülekoormatusest.

Mida otsisin intervjuudest? Intervjuud viisin läbi ligikaudu pool aastat pärast programmi lõppemist, mis aitas hinnata, kas programmis osalemine on kaasa toonud püsivamaid muutusi – vahetult programmi lõppedes oleks olnud keerulisem muutuste elujõulisuse kohta järeldusi teha. Kuigi osalejate meenutustes võisid detailid aja möödudes veidi hägustuda, tõi nendega kontakteerumine niivõrd palju hiljem pärast programmi lõppu aja möödumisega seoses esile teisi huvitavaid aspekte. Näiteks paistis intervjuude kokkuleppimisel ja toimunud intervjuudel välja, et enamik osalejaid olid arenguprogrammi tegevused programmi lõppedes mingil määral kõrvale jätnud. Intervjuukutse näis paljudele olevat segav kohustus, mille jaoks

pidavat olema raske aega leida, ning tundus, et osalejaid häiris n-ö vana projekti välja kaevamine. Oli näha, et tavapärasel projektimaailmas tegutsejatena eeldati ka arenguprogrammilt, et see lõpukuupäeva saabudes järsult lõpeb nagu paljud teisedki projektid.

Intervjuude abil otsisin ennekõike sündmuste ja töökorralduse kirjeldusi, mis muutustele või nende puudumisele viitasid. Lisaks tulid vestluse käigus välja ka mitmed juhtimise aspektid. Väiksemate organisatsioonide puhul sain sel moel hea ülevaate organisatsiooni toimimisest ja juhtimisprobleemidest. Suuremate puhul näitas intervjuul kuuldu eelkõige võimekust mingisuguses üksuses organisatsiooni praktikaid ümber kujundada, kuid ei peegeldanud kogu organisatsiooni tegelikkust. Kriitiliselt pidin suhtuma arvamused avaldustesse stiilis “õppisime sellest programmist väga palju” ja “hästi arendav programm oli”, sest see ei olnud otseselt kokkuviidav reaalseste muutuste või tegevustega organisatsioonis.

Uuringu seisukohalt huvipakkuv info kogumist raskendas intervjuus osalejate püüd jätta enda organisatsioonist hea mulje ja vastata programmi ootustele. See paistis välja organisatsioonide esindajate ja vabatahtlike arvamuste kõrvutamisel, mille kaudu selgus mitmeid asjaolusid, mida organisatsioonide esindajad püüdsid intervjuudes varjata. Näiteks kirjeldas ühe organisatsiooni esindaja, justkui oleks vabatahtlikuga mitmeid kuid koostööd tehtud. Samas jäi vabatahtliku sõnul koostöö soiku praktiliselt pärast esimest kokkusaamist, kui organisatsiooni poolt temaga enam ühendust ei võetud. Tunnistuseks hea mulje loomise püüdest oli ka intervjuudes osalenud organisatsioonide esindajate kehakeel, mis oli võrdlemisi formaalne ja esinev. Mitmed sõnavõetud sarnanesid pigem organisatsiooni tutvustamise ja reklaamimise kõnedega ning analüütilisuse ja kriitilisuse tase oli neis madal. Et paljud intervjuud toimusid arvuti teel, ei olnud neil juhtudel võimalik tõlgendada osalejate kehakeelt, mis silmast silma intervjuudele lisaväärtuse andis. Esinevaid sõnavõtte võis tingida minu kui intervjuueerija tajumine audiitorina või programmikorraldajate käepikendusena, kellele oma head tööd demonstreerida. Sellegipoolest sain intervjuude ja dokumentide vahelistest vastuoludest kätte infot, mis konkreetsemalt organisatsiooni olukorrale viitas. Abiks olid ka mitmed organisatsioonide kohta internetis kättesaadavad infoallikad, näiteks kodulehed ja Facebooki lehed, mida sain intervjuudel kuulduga kõrvutada.

Läbiviidud intervjuude kirjeldus. Algsest plaanist erinevalt viisin läbi mitmik- ja üksikintervjuud, kus vestlesin nii organisatsioonide esindajatega kui programmi käigus kaasatud vabatahtlikega. Enamikul juhtudest osales uuringus iga organisatsiooni kohta üks esindaja ja üks vabatahtlik. Intervjuud toimusid organisatsioonide esindajate ja vabatahtlikega eraldi ning sama organisatsiooni esindajatele ja vabatahtlikele üksteise arvamusi ei edastatud. Seeläbi püüdsin soodustada ausaid ja avatud mõtteavaldusi ning vältida olukordi, kus organisatsiooni esindajad ja vabatahtlikud ei julge üksteise kohta arvamusi välja öelda.

Uuringu jooksul toimus üheksa intervjuud, millest kolm olid mitmikintervjuud ning kuus üksikintervjuud (vt Tabel 2). Intervjueerida õnnestus kõigi kaheksa organisatsiooni esindajaid ning nelja organisatsiooni vabatahtlikke. Kuna organisatsioonide esindajad ja nende vabatahtlikud paiknesid erinevates Eesti paikades ja raske oli leida kohtumiseks sobivaid aegu, toimus suur osa intervjuudest Skype'i teel.

Tabel 2. Ülevaade toimunud intervjuudest		
Intervjuu tüüp ja toimumise aeg	Osalejad	Toimumise viis
Mitmikintervjuu nr 1 (27.10.2015)	Organisatsioonide nr 1 ja 2 esindajad (3 osalejat)	Silmast silma kohtumine
Mitmikintervjuu nr 2 (9.11.2015)	Organisatsioonide nr 3, 4 ja 5 esindajad (3 osalejat)	Silmast silma kohtumine
Mitmikintervjuu nr 3 (30.11.2015)	Organisatsioonide nr 4 ja 6 vabatahtlikud (2 osalejat)	Skype'i vestlus
Üksikintervjuu nr 1 (27.11.2015)	Organisatsiooni nr 3 vabatahtlik	Skype'i vestlus
Üksikintervjuu nr 2 (28.11.2015)	Organisatsiooni nr 6 vabatahtlik	Skype'i vestlus
Üksikintervjuu nr 3 (1.12.2015)	Organisatsiooni nr 2 esindaja	Skype'i vestlus
Üksikintervjuu nr 4 (3.12.2015)	Organisatsiooni nr 8 esindaja	Skype'i vestlus
Üksikintervjuu nr 5	Organisatsiooni nr 5	Skype'i vestlus

(7.12.2015)	vabatahtlik	
Üksikintervjuu nr 6 (7.12.2015)	Organisatsiooni nr 6 esindaja	telefonivestlus

Mitmikintervjuud kestsid ligikaudu 1,5 tundi ning üksikintervjuud 20-30 minutit. Kõik intervjuud on salvestatud ning analüüsimise hõlbustamiseks transkribeeritud.

Intervjuude fookus oli vabatahtlike kaasamisel ning küsimused puudutasid programmi käigus kaasatud vabatahtlikega suhtlemise kogemusi, kokkuleppeid, vabatahtliku töö sisu ja selle kaudu saavutatud muutuseid. Intervjuud (vt intervjuude kava lisas 1) olid organisatsioonide esindajate ja vabatahtlike jaoks sisu poolest põhimõtteliselt samad, mis võimaldas neid võrrelda ja samade teemade kohta erinevaid vaatepunkte koguda. Küsimused kohandasin iga intervjuu puhul organisatsioonide kogemustele vastavamaks.

Intervjuude teksti analüüsimine. Intervjuude transkriptsioonide analüüsil otsisin vastuseid järgmistele küsimustele:

- Kuidas organisatsioon vabatahtliku vastuvõtmiseks valmistus ja kas selleks tehti mingeid ümberkorraldusi?
- Kuidas toimus vabatahtlike kaasamine, kuidas see läbi viidi?
- Kui palju vabatahtlikule aega pühendati ja kuidas töö tegemist juhendati?
- Kuidas toimus delegeerimine ja kokkulepete sõlmimine? (väljendab hästi juhtimist)
- Kellega vabatahtlik kokku puutus ning kuidas toimus vabatahtliku ümber tööloikude ühildamine?
- Mis oli muutus organisatsiooni esindajate arvates ja väljastpoolt saadud tagasisides?

Analüüsisin kogutud sisendit kolmel erineval tasandil: kirjeldus, analüüs ja süntees. Kirjelduse tasandil kirjeldasin praktikaid, millega vabatahtlik organisatsiooni lisandumisel kokku puutus ning milliseid osalisi organisatsioonist see kaasa haaras. Analüütilisel tasandil vaatlesin, milline on programmist ajendatud toimingute potentsiaal uute praktikate organisatsiooni üle kandmiseks. Kõrvutasin erinevaid programmi poolt organisatsioonidele pakutavaid meetodeid ning uurisin, millistest toimingutest midagi sündis ja millistest mitte. Sünteesival tasandil tõin välja

organisatsioonide ja nende muutumisvõimekuse erisused ning uurisin, miks olid muutused erinevad ning missugune oli arenguprogrammi mõju erinevatele osalejatele, tuginedes eelnevatel tasanditel välja toodud järeldustele.

3.3 Vaatlused

Et intervjuud, mille viisin läbi võrdlemisi palju hiljem pärast vabatahtlike kaasamise programmi enda toimumist, ja SEVi dokumentatsioon arenguprogrammi kohta ei olnud piisavad mõistmaks sekkumistehnikaid, mis leidsid aset arenguprogrammi ja organisatsioonide kohtumisel, taaskasutan magistritöös vaatluskogemusi SEVi varasema arenguprogrammi kohta. Aastal 2015 osalesin uuringupraktika raames ühes SEV arenguprogrammis, mille eesmärgiks oli aidata osalevatel vabäühendustel välja töötada oma sotsiaalse ettevõtluse äriplaani ja seda katsetada. Kuigi sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammi fookus oli rohkem organisatsioonil ja sihtrühmal, võib programmi dokumentatsiooni põhjal siiski mõista, et sekkumispraktikad olid väga sarnased vabatahtlike kaasamise arenguprogrammile. Osalesin programmi esimeses osas, mis kestis neli kuud, ning kus proovisin MTÜde töörühmades koos nendega kaasa töötada. Selle käigus oli mul võimalik vaadelda, kuidas programm oli üles ehitatud ning millistel viisidel see MTÜde toimimisse sekkus, kuidas MTÜde esindajad programmis osalesid ja missugused olid nende väljakutsed, kuidas toimus suhtlus programmi korraldajate ja osalejate vahel. Et arenguprogrammi raames tehti koostööd vaid organisatsiooni üksikute esindajatega, ei võimalda vaatlus siiski vaadata uuritavate organisatsioonide siseellu.

Sekkumispraktikate mõistmiseks vaatlesin töötubades järgnevaid tegevusi ja nendega kaasnevaid aspekte:

- koolitav osa ja loengud
- arutelud
- rollimängud (teenuse pakkumise juurde läbimängimine)
- organisatsioonide omavaheline suhtlemine
- kodutööd ja töölehed, nende täitmine
- meili teel suhtlemine
- tegevuste järjestus
- organisatsioonide lülitumine igapäevasest tööelust arenguprogrammi tegevustesse ning suutlikkus neid ühendada

Vaatlusandmetest järeldusteni jõudsin läbi kolme tasandi. Kirjeldaval tasandil kirjeldasin erinevaid arenguprogrammi sekkumispraktikaid ja osalejate praktikaid, ning püüdsin hinnata, kuivõrd on need unikaalsed või üldistatavad. Analüütilisel tasandil kõrvutasin intervjuusid, vaatlusandmeid ja dokumentatsiooni andmeid, et teha kindlaks, kuivõrd üks või teine praktika oli organisatsiooni ülekantav ning mis takistas või soodustas ülekandmist. Sünteesi tasandil hindasin õpikogemuse ülekantavust organisatsiooni juhtimispraktikate konteksti.

Lisaks vaatlesin organisatsioonide kodulehtedelt ja avalikest kanalitest seda, kas ja millisel moel lubatud muutus on ellu rakendunud. Vaatluse abil oli võimalik tuvastada juhtimispraktikaid, mis muutuse elluviimist kas takistasid või toetasid.

3.4 Varasemate uuringute teisene analüüs

Märkamaks enda analüüsis selliseid aspekte, mis võisid kahe silma vahele jääda, ja et organisatsiooni muutumisvõimekuse analüüs ei jääks üksnes SEVi arenguprogrammi keskseks (sekkumisviise on ka teistsuguseid) ja ei sõltuks nii tugevalt sellest, missugused organisatsioonid programmi sattusid, vaatasin uuesti üle mõned meie instituudis tehtud praktikapõhised vabaühendusi puudutavad uuringud. Nende uuringute empiirilise analüüsi pool on tudengite uurimistöödele omaselt võrdlemisi laiahaardeline, võimaldades enamaid järeldusi teha kui tööde algsed probleemipüstitused on välja pakkunud. Nende magistri- ja bakalaureusetööde teisesel analüüsil otsisin vastuseid sellele, millised organisatsiooni toimumispraktikad takistavad ja toetavad muutust ning mida võiks neis töödes näha olevatest sekkumistehnikatest järeldada SEVi arenguprogrammi tehnikate kohta. Põimin neid järeldusi oma analüüsi sisse, viidates vastavatele töödele. Suurem osa minu tehtud järeldustest kattub uuritud tööde järeldustega.

3.5 Arenguprogrammide juhi tagasiside

Kogutud andmete analüüsi põhjal hindamise metoodika ja juhiste koostamiseks küsisin vestluse vormis tagasisidet SEVi arenguprogrammide juhilt, et tagada välja pakutud lahenduste sobivus ja rakendatavus SEVi arenguprogrammide jaoks. SEVi arenguprogrammide juht selgitas ühtlasi lähemalt, missugused tegurid tingivad arenguprogrammis kasutatavad võtted (nt sõltuvus rahastusprogrammidest ning sellega kaasnev ajakasutus ja tulemuste näitamine) ning millistega neist tuleb

hindamismetoodika väljatöötamisel arvestada. See aitas töösse tuua kõrvalpilku ja tasakaalustatumat vaadet.

3.6 Meetodi kriitika

Minu analüüs lähtub SEVi kui uuringu tellija etteantud materjalist, mis tähendab, et ma saan tugineda ainult olemasolevate sekkumistehnikate analüüsile. Samas jättis SEV uuringu tellinud organisatsioonina mulle kui uurijale vabad käed uuringu metoodika osas. Kui oleksin saanud kõrvutada erinevaid arenguprogramme, mis kasutavad erinevaid meetodeid, saaksin tõenäoliselt pakkuda palju rikkalikumat analüüsi. Kindlasti oleks analüüs sisutihedam, kui oleksin saanud arenguprogrammi analüüsida juba selle toimumise ajal. Vajakajäämiseks on ka seniste praktikapõhiste vabaihenduste analüüsides vähesus, mistõttu olemasolevate uuringute teisene analüüs sai juurde anda võrdlemisi juhuslikke infokilde. Edaspidi võiks kindlasti läbi viia ka organisatsioonisisest etnograafilist vaatlust, mõistmaks sekkumistehnikate elu organisatsioonide väljakujunenud argipraktikates. Magistritöö järeldused sobivad kõige paremini kasutamiseks SEVi arenguprogrammile, kuigi tööst leiab läbivalt ka järeldusi, mis on kasulikud “sekkujatele” üldiselt.

4. Analüüs

Selles peatükis tutvustan esmalt läbiviidud uuringute olulisemaid tulemusi ning jätkan tulemuste analüüsiga, tuginedes esimeses peatükis tutvustatud praktikateoreetilistele lähenemistele.

Tulemusi käsitlevas alapeatükis annan vaatluste, intervjuude, dokumentide ja muude kirjalike materjalide kaudu kogunenud andmete põhjal ülevaate:

- SEVi arenguprogrammide ülesehitusest,
- SEVi arenguprogrammide tulemustest.

Seejärel jätkan tulemuste **analüüsiga**, mille fookus on teooria peatükis kirjeldatud juhtimise, õppimise, sekkumise ja hindamise praktikatel ning viisidel, kuidas need arenguprogrammide poolt taotletavatele muutustele kaasa aitavad või neid takistavad. Nimetatud praktikaid analüüsin kolmes eraldiseisvas alapeatükis, mis käsitlevad:

- projektipõhisust kui vabaühenduste praktikaid kujundavat nn režiimi,
- arenguprogrammi kui sekkuja praktikaid,
- vabaühenduste kui arenguprogrammis osalejate praktikaid.

SEVi arenguprogrammide analüüsi metoodikas esineb puudujääke programmi toimumise ja hindamise vahelise ajanihke tõttu. Seepärast toon analüüsi sisse tulemusi varasematest praktikapõhistest vabaühenduste uuringutest.

Analüüs ei ole jaotatud meetodite kaupa, kuna tulemused hakkaksid sel juhul korduma.

4.1 Ülevaade olulisematest uuringutulemustest

SEVi arenguprogrammide ülesehitus

Uuringutes vaatlesin lähemalt kahte SEVi arenguprogrammi: sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammi (2015) ja vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi (2014-2015), mis olid olemuselt väga sarnased, kuid erinesid peamiselt oma fookuselt. Sotsiaalse ettevõtluse programm keskendus osalevates organisatsioonides sotsiaalse ettevõtluse käivitamisele (Sotsiaalsete ..., 2016), mille käigus osalevad organisatsioonid tegelesid uue teenuse väljatöötamisega või olemasoleva täiustamisega. Vabatahtlike kaasamise programmi eesmärgiks oli suurendada organisatsioonide võimekust eelkõige

professionaalsete oskustega panustavate vabatahtlike kaasamise abil ning rõhk oli organisatsioonides vastavate oskuse arendamisel (Sotsiaalsete ..., 2016). Sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammi tähelepanekud pärinevad minu enda osalus- ja vaatluskogemuste märkmetest. Vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi analüüsil tuginen SEVi dokumentatsioonile ning intervjuudele, mille viisin läbi programmis osalenutega.

Osalejate valimine. Üleskutsed programmides osalemiseks esitati avalike teadete ja otseste pöördumistena ning need olid suunatud peamiselt sotsiaalvaldkonnas tegutsevatele vabäühendustele (kuid oli ka erandeid). SEV otsis programmidesse organisatsioonide, mis juba pakkusid teenust või plaanisid sellega alustada. Sotsiaalse ettevõtluse programmis aitasid kandideerinud vabäühenduste seast valiku teha maakondlike arenduskeskuste konsultandid. Vabatahtlike kaasamise programmis oli aga valimisprotsess pikem ja põhjalikum. Esialgse avalduse esitamisele lisaks täitsid organisatsioonide esindajad mitmeid küsimustikke enda organisatsioonide kohta ning osalesid süvaintervjuudel arenguprogrammi läbiviijatega. Süvaintervjuude käigus kaardistati nii iga organisatsiooni üldised toimimisviisid (struktuur, juhtimine, teenused, kogemused vabatahtlikega jms) kui jõuti välja ka arenguvajaduste tuvastamise ja soovitusteni. Programmi läbiviijad lähtusid osalevate organisatsioonide valikul programmi eesmärkidest ning järgmistest kriteeriumitest:

- organisatsiooni vastavus arenguprogrammi tingimustele;
- pakutava või kavandatava avaliku teenuse vastavus arenguprogrammi tingimustele;
- organisatsiooni vajadus ning valmisolek arenguprogrammis osalemiseks;
- vähemalt neli programmi valitavat vabäühendust tegutseb või osutab teenust väljaspool Harju maakonda.
- kelle teenuste kujundamisse ja osutamisse on võimalik kaasata vabatahtlikke;
- kellel on võimalik osaleda kõigis töötubades ja seminarides ning on piisavalt ajalist ressursi, et kaasata vabatahtlikke.

(SEVi poolt koostatud programmi vahearuanete põhjal)

Programmi ülesehitus. Mõlema programmi kestuseks oli 10 kuud, mis arenguprogrammide juhi sõnul oli tingitud nende rahastaja kriteeriumitest, kuigi ka tema hinnangul vajaksid suuremad muutused programmilt pikemaajalist tuge. Programmid olid samalaadselt üles ehitatud ning koosnesid mõlemal juhul temaatilistest töötubadest, mis leidsid aset Tallinnas ligikaudu üks kuni kaks korda

kuus ning toimusid osalevate organisatsioonide jaoks nende igapäevastest tööruumidest eemal, enamasti selleks otstarbeks spetsiaalselt renditud seminariruumides (nt hotellides). Osalejateks olid vabäühenduste esindajad, kes käisid töötubades kohal mõneliikmeliste töörühmadena ning mõnedel juhtudel ka üksi. Korraga osalesid töötubades kuue (sotsiaalse ettevõtluse programm) või kaheksa (vabatahtlike kaasamise programm) organisatsiooni esindajad. Töötubade lõikes esines osalejate seas teatud vahelduvust: mõnikord võis töörühm olla esindatud mitme liikmega, vahel aga oli kohal vaid üks organisatsiooni esindaja. Sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammis oli iga organisatsiooni töörühma kaasatud ka maakondliku arenduskeskuse esindaja ning kommunikatsioonijuhtimise tudeng, kellega kokkupuuted toimusid töötubades kohapeal või nendevahelisel ajal meilitsi. Tudengid said organisatsioone ka külastada. (vaatlused, SEVi dokumentatsioon)

Töötoad. Töötoad olid mõlemas programmis üles ehitatud loogiliselt kulgevate etappidena, mis on iseloomulik ka projektijuhimisele. Näiteks sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammi puhul tegelesid vabäühendused esmalt teenuse jaoks vajalike taustauuringutega ning liikusid sealt sammhaaval edasi teenuse prototüübi testimise suunas. Kombineeriti teoreetilist ja praktilist lähenemist, põimides loenguvormis esitatud taustateadmisi erinevate ülesannete, harjutuste ja kirjalikult vormistatavate kodutöödega. Ülesanded ja harjutused olid sageli kirjalikus formaadis: organisatsioonide esindajatel tuli täita programmi korraldajate poolt koostatud küsimustikke, tabelleid jms. Lisaks tegeleti teenuse analüüsimisega rollimängude vormis. Näiteks võeti ette mõni tüüpiline teenuse pakkumisel tekkiv olukord, mille organisatsiooni esindajad pidid lahendama ning kus teiste organisatsioonide inimesed võisid endale võtta kliendi, koostööpartneri vms rolli ning hiljem esitada oma tähelepanekuid ja nõuandeid. Mitmed ülesanded suunasid osalejaid konkreetselt tegutsema: vabatahtlike kaasamise programmis oli organisatsioonile kohustuslik kaasata uusi vabatahtlikke ning ühe töötoa käigus pidid osalejad neid lausa tänavale otsima minema. Programmi käigus oli vabäühendustel võimalik saada ka individuaalset nõustamist programmi korraldajatelt ning teistelt töötubade läbiviijatelt (sh Tartu Ülikooli õppejõududelt). (vaatlused, intervjuud)

Arenguprogrammide tulemused

Sotsiaalse ettevõtluse programmis oli mul võimalus osaleda ja vaadelda vaid programmi esimese poole tegevustikku (märts-juuni 2015), mille jooksul viisid osalevad organisatsioonid läbi vajalikke uuringuid enda teenuse jaoks ning töötasid välja teenuse kontseptsiooni. Kuigi ma ei saa seetõttu teha järeldusi lõpptulemuste kohta, pakkus ka programmi esimene pool mitmekülgset sissevaadet organisatsioonides toimunud arenguprogrammist tingitud muutustesse. Järgnevalt kirjeldan programmi esimese poole tulemusi, lähtudes programmis koolitajatena osalenud Tartu Ülikooli õppejõudude koostatud analüüsist (Sotsiaalse ..., 2015) ning enda vaatlustest.

Organisatsioonide tegutsemispraktikad, motivatsioon ja edasiliikumise tempo programmis olid küllaltki erinevad ning arenguprogrammi käigus aset leidnud muutused samuti (vt tulemusi Tabelist 4). Nimetatud omaduste põhjal saab organisatsioonid jagada kolmeks tüübiks.

Tüüp 1. Selge fookuse ja küpse teenuseideega organisatsioonid. Oma selgema fookuse tõttu on sellised organisatsioonid vähem killustatud erinevate projektiteemade vahel ning spetsialiseerumisega kaasnevate oskuste tõttu võib neil olla suurem potentsiaal oma sihtrühmale kvaliteetset teenust pakkuda. Programmi tegevused aitasid sellistel organisatsioonidel tugevdada valikut juba olemasolevatest praktikatest ning õppida oma sihtrühma vajadusi paremini mõistma (nt tugisikuid koordineeriv organisatsioon). Seesugused organisatsioonid paistsid programmi tingimustes silma kõige edukamate muutujatena.

Tüüp 2. Harali tegevuste ja ebaselge fookusega organisatsioonid. Sedatüüpi organisatsioonidel kulus rohkem tähelepanu ja aega prioriteetide seadmisele ja valikute tegemisele (nt alternatiivset koolikogemust pakkuv MTÜ, kus on lai valik lastele suunatud tegevusi). Programmis osalemist ja teenuse arendamisele keskendumist raskendas nende hõivatus muude tegevustega. Seega oli programmi peamine kasutegur selliste organisatsioonide jaoks selgema fookuse seadmine ning kõrvaliste ideede kärpimine, mis kohati tähendas mõnedest teistest tegevustest loobumist või nende ajutist edasilükkamist.

Tüüp 3. Ühekülgsede oskustega meeskonnad, millel on madal valmisolek laiendada suhtlemist tulusid kasvatavate sihtrühmadega. Sellised väikese muutumisvalmidusega organisatsioonid põrkusid programmis mitmetele takistustele,

mille ületamiseks puudus valmisolek seniseid toimimisviise ümber kujundada. Näiteks keraamika põletusahju teenust pakkuva organisatsiooni paariliikmelisel meeskonnal jäi puudu oskustest ja ka huvist, mida eeldas programmis soovitatud tegevuste elluviimine (avalike ürituste korraldamine, uued algatused koos partneritega).

Tabel 3. Sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammi esimese poole tulemuste ülevaade organisatsioonitüüpide lõikes (Sotsiaalse ..., 2015)			
	1. tüüpi organisatsioonid (selge fookus, küps idee)	2. tüüpi organisatsioonid (harali ideed)	3. tüüpi organisatsioonid (ühekülgsed oskustega meeskond)
Mis muutus?	Organisatsiooni töötajad said tagasisidet sihtrühmade argipraktikate kohta ning õppisid mõistma nende vajadusi (nt rahastajad, kliendid). Lisaks raamistasid nad selgemini olemasolevad tegevused.	Organisatsiooni töötajad tegid paljude ideede vahel kaalutud valiku, millistega edasi minna. Nad õppisid kärpima kõrvalisi ideid, mis liigselt killustasid.	Organisatsiooni töötajad õppisid hindama oma võimekust potentsiaalsete sihtrühmadega suhtlemisel.
Näide	Omastehooldajatele nõustamisteenuse pakkujad õppisid mõistma nende sihtrühma igapäeva komplekssust ning oma teenust sellele vastavaks kohandama. Lisaks otsustasid nad alustada esialgsest plaanist väiksema teenusega.	Lastele alternatiivset koolikogemust pakkuva organisatsioon jõudis algsetest paljudest teenuseideedest selge arusaamani, et keskenduda tuleb ühele, ning tulemuste saamiseks on vaja sellega prioriteetselt tegeleda, jättes kõrvalisemad tegevused tagaplaanile. Selleks pandi organisatsioonis paika vastav tegevuskava.	Keraamika põletusahju teenust pakkuva organisatsioon ei olnud uuringutulemustest ja programmis saadud soovitudest hoolimata valmis teenust kliendi vajadustele kohandama. Hoiti tugevalt kinni enda argirutiinist, mida jätkati tavapäraste osalejate kitsas ringis.

Vabatahtlike kaasamise programmi tulemuste kohta sain ülevaate intervjuudest ja taustainfo uurimisest (SEVi dokumentatsioon, kodulehed, Facebook jm), mis võimaldasid organisatsioonide muutumist mitmekülgsemalt vaadata.

Tabel 4 “Vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi tulemused” pärineb minu SEVile koostatud aruandest (Arujõe, 2015), mida kohandasin praegusele tööle vastavamaks. Arenguvajaduste sõnastamisel lähtusin SEVi dokumentatsioonist (organisatsioonide

olukorra kaardistused) ning intervjuudest. Otseste väljunditena käsitlen tabelis konkreetseid tegevusi, mis organisatsioonides vabatahtlike kaasamisel läbi viidi. Tulemuste lahtris kirjeldan, mil moel väljenduvad läbiviidud tegevused muutustena organisatsioonide toimimispraktikates. Tulemuste esitlemisel tuginen enamjaolt organisatsioonide esindajate endi väljaütlemistele, millest mõningate kohta sain jälgi otsida ka muudest allikatest (nt veebist), kuid teatud näited väljendavad pigem väljaütleva subjektiivset hinnangut. Kõik tulemused ei ole otseselt kokkuviidavad vabatahtlike abil toimunud tegevustega, kuna muutuseid võisid kujundada ka teistsugused tegurid, mis intervjuudes nii palju tähelepanu ei saanud.

Mitmete organisatsioonide programmi alguses SEViga koos välja selgitatud ja kirja pandud arenguvajadused kirjeldasid soovi leida püsivaid vabatahtlikke, kes organisatsiooni põhifunktsioone täita aitaksid. Programmi lõppedes oli mitmeid näiteid seesuguse kaasamise õnnestumisest. Kuigi kohati jäid uute vabatahtlikega loodud suhted mõne aja jooksul unarusse ning vabatahtlike panus lühikeseks või ühekordseks, said kõik organisatsioonid kaasamise kogemuse.

Otseste väljunditeni jõuti edukamalt siis, kui professionaalne vabatahtlik kaasati konkreetse ühekordse või lühiajalise ülesande täitmiseks. Vabatahtlikud panustasid oma professionaalsete oskustega ja organisatsioonidele abi pakkumine ei erinenud sellistel puhkudel oluliselt teenusepakkumisest nende tavatöös. Sellisteks vabatahtlikeks olid näiteks kodulehetegijad ja uuringufirma töötajad, kes tegid organisatsioonile kas uue kodulehe (vt Tabel 4, organisatsioon nr 3) või viisid läbi tellitud uuringu (vt Tabel 4, organisatsioon nr 7). Sarnane oli ka organisatsiooni nr 4 kogemus, kus kommunikatsioonivabatahtliku abil jõuti mitmete otseste väljunditeni: ühekordne müügikampaania, käsitööpoe ja selle Facebooki lehe ümberkujundamine jm. Mõne aja pärast vajus koostöö vabatahtlikuga ära ning käsitööpoe jätkati tavapäraste toimingutega. Uus koduleht, uuringutulemused ja kampaania võisid olla oluliseks sisendiks juba toimuva terviklikuma muutumise korral, kuid ilma täiendava tegutsemiseta kippusid organisatsioonide igapäevapraktikad samaks jääma. Täiendav tegutsemine eeldab teatud oskusi, aega ja motivatsiooni, mis loovad organisatsioonis pinnase, kuhu soovitud praktika peaks sobituma ja kus kasvama.

Organisatsioonid, kuhu uusi isikuid õnnestus kaasata põhifunktsioonide täitmiseks ja pikemaajaliselt, tegid suurema tõenäosusega läbi terviklikuma muutuse. Terviklikum muutus väljendus näiteks struktuuride ja seega juhtimispraktikate ümberkujunemises

(vt Tabel 4, organisatsioonid nr 1 ja 3). Organisatsioon nr 1 oli kõige drastilisem muutuja: loodi täielikult vabatahtlike meeskonnale tuginev struktuur, arendatav teenus eraldus algsest organisatsioonist eraldi MTÜna ning senine juht lahkus töölt. Selle tulemusena muutus koostöövõrgustik ja veidi ka teenuse sihtrühm ning juurde tekkis teenusepakkumisega seotud vabatahtlikke ja rahalisi annetusi. Organisatsiooni nr 5 kaasati samuti pikaajalisemalt vabatahtlikust assistent, kuid muutumine jäi pigem formaalsete juhtimispraktikate tasandile. Varasemast enam hakati vormistama kirjalikke lepinguid ja tegevuskavasid ning saadi positiivset tähelepanu oma valdkonna asutustelt, kuid põhimure teenust pakkuvate vabatahtlike pikemaajalisema kaasamisega jäi lahendamata.

Organisatsioonides 6, 8 ja 2 takerdus muutus peamiselt seetõttu, et vabatahtlike kaasamise ja sellega kaasnevate lisäülesannetega tegelemiseks ei olnud organisatsioonide esindajatel muude projektide ja tegemiste kõrval aega. Organisatsiooni nr 6 esindaja tunnistas lisaks, et oli programmi eesmärkidest algselt valesti aru saanud ning professionaalsete vabatahtlike asemel vajas nende organisatsioon rohkem lihtvabatahtlikke. Kõiki kolme organisatsiooni iseloomustas vastutuse ja suure töökoormuse koondumine paarile üksikule võtmeisikule, kes kippusid olema liiga ülekoormatud, et leida aega täiendavateks tegevusteks, või oli neil raskusi vastutuse jagamisega.

Arenguprogrammide tulemustest nähtub, et programmides taotletavate muutuste elujõulisust kujundavad erinevad tegurid. Ühest küljest sõltub palju organisatsioonide endi juhtimispraktikatest (nt kuidas on jaotunud vastutus, kuidas seatakse tegevussuundi, missugune on igapäevane töökorraldus). Juhtimispraktikaid võib aga omakorda vormida projektipõhine rahastus, mis sageli killustab organisatsioone erinevate teemadega tegelema ning jätab projektijuhtimisega hõivatutele minimaalselt aega organisatsiooni juhtimis- ja arendustegevusteks. Seega sõltub organisatsiooni enda juhtimispraktikatest suurel määral see, kas arenguprogrammi käigus kogutud teadmistel ja täidetud ülesannetel on tegelik potentsiaal organisatsioonis püsivamaid positiivseid muutusi esile kutsuda. Teisalt sõltub muutus arenguprogrammist, mis organisatsioonide praktikaid paremini mõistes saab oma sekkumist kujundada viisil, mis soodustab muutuste elujõulisust. Järgmistes alapeatükkides analüüsin projektipõhisust, arenguprogrammi ja osalevate organisatsioonide praktikaid ning kuidas need muutumist toetavad või takistavad.

Tabel 4. Vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi tulemused
(Arujõe, 2015, kohandatud)

Vabatahtlike kaasamise abil ühekordse tegevuse läbi viinud organisatsioonid			
Organisatsioon ja tegevusvaldkond	Peamised vajadused arenguprogrammis	Otsesed väljundid	Tulemused
Organisatsioon nr 7 - suurte perede toetamine	Uuel juhatusel puudus selge tegevusplaan ning ülevaade sellest, mida liikmed (kes on ühtlasi ka sihtrühm) tegelikult vajavad.	Välismaal tegutsevalt rahvusvaheliselt uuringufirmalt telliti uuring, mis aitas välja selgitada, missugused on liikmete vajadused ning kuidas on liikmed rahul organisatsiooni poolt pakutavaga. Uuringu tulemused näitasid suurt rahulolu. Lisaks saadi infot, mis võiks olla teisiti. Selle põhjal muudeti koolituspakkumisi ning pöörati rohkem tähelepanu seni veidi kõrvale jäänud kuid liikmete jaoks olulisele teenusele.	Juhatus, kes oli lühikest aega tegutsenud, sai uuringu positiivsetest tulemustest innustust jätkata oma tegevust ja teha muudatusi uuringu pinnalt tuvastatud suunas. Organisatsiooni liikmeteks olevate vabatahtlike tiim on hakanud paremini toimima – vähem on vaja rangelt reguleerida nende tegevust, kuna alati on keegi olemas, kes tegutseb. Liikmeks astujaid on rohkem. Uuringu läbiviimine täiendas selles organisatsioonis uue juhatuse algatatud juba toimuvat muutumisprotsessi.
Organisatsioon nr 4 - psüühiliste erivajadustega inimeste toetamine igapäevaelus	Kaks peamist teenuste suunda, igapäevaelu toetamise teenus ja töötamise toetamise teenus, vajasid arendamist ning täiendavat panust vabatahtlike poolt. Tegevdirektori koormus vajas vähendamist. Poe, kus müüakse tugikeskuse klientide poolt valmistatud esemeid, läbimüüki sooviti kasvatada suurema tulu teenimiseks.	Vabatahtlik kommunikatsioonispetsialist aitas reklaamida tugikeskuse käsitööpoodi. Loodi uus logo ja sümboolika, mindi telesaatesse, korraldati ostuöö. Müük tõusis hetkeks hüppeliselt, kuid siis jätkus tavapäraselt. Kommunikatsioonivabatahtlik korraldas töötajatele Facebooki koolituse. Vabatahtlik personalispetsialist korraldas tervele organisatsioonile koolituspäeva teemal „minu töö eesmärk, minu töö tähendus“ ning uuris töötajate rahulolu.	Käsitööpood on saanud tuntumaks ning nende ettevõtmistel on Facebookis igapäevaselt rohkem jälgijaid. Lisaks oma tugikeskuse teenustega seotud ametlikule ja tõsisele kuvandile tekitati poe jaoks teine ja veidi lõbusam nägu. Täiendati poe füüsilist keskkonda, pandi poele uus nimi, muudeti Facebooki lehte ja postituste stiili. Organisatsiooni tegevuspraktikad ei muutunud.

Vabatahtlike kaasamise abil kestvama muutuse ellu viinud organisatsioonid

Organisatsioon ja tegevusvaldkond	Peamised vajadused arenguprogrammis	Otsesed väljundid	Tulemused
Organisatsioon nr 1 - tugiisiku teenus probleemsetele lastele	Vaja oli vähendada koordinaatori töökoormust ja ainuisikulist vastutust teenuseprogrammi toimimise eest. Abivajavatele lastele toe pakkumisega tegelevate vabatahtlike side organisatsiooniga vajas tugevdamist. Nad kippusid pigem tegutsema omapead ning neilt saadi vähe tagasisidet, mis raskendas kvaliteetse toe pakkumist. Seoses sellega, et eralduti tugikeskusest ja loodi oma MTÜ, suurenes vajadus oma tegevust huvirühmadele paremini tutvustada.	Koordinaator leidis endale isikliku mentori, kellel on kogemus vabatahtlike organisatsioonis struktuuri väljatöötamisega. Töötati välja uus struktuur. Vabatahtlikke, kes varem osalesid teenuse pakkumisel, hakati kasutama ka organisatsiooni juhtimisel. Mitmed vabatahtlikud said kindlad ülesanded. Kommunikatsioonijuhtimise tudengid löid ühekordse panusena programmile eraldi Facebooki lehe ja blogi. Teenuseprogramm eraldus tugikeskusest omaette MTÜ-na.	Eraldumise tulemusena muutus koostöövõrgustik. Rohkete laste- ja sotsiaalasutustega, millega varasem tugikeskus koostööd tegi, uus MTÜ end eriti ei seo. Ei tegeleta enam nii keeruliste lastega kui varem, vaid pakutakse tuge veidi jõukohasematel juhtumitel. Organisatsiooni struktuur on muutunud – vastutus on jagatud mitme inimese vahel, kellest igaühel on kirjalikult paika pandud ülesanded ja kohustused. Koordinaator lahkus organisatsiooni muutuste tõttu töölt. Facebooki leht on aktiivses kasutuses. Rahalised annetused ühingule on suurenenud. Vabatahtlikke on tekkinud palju rohkem. Organisatsioon restruktureerus.
Organisatsioon nr 3 - toetavad teenused pikaajalistele haigetele ja nende lähedastele	Organisatsioon vajas arendamist, et teenused oleksid sihtrühmadele püsivalt kättesaadavad ja mitte ainult projektipõhiselt. Teenuseid oli vaja disainida ja turundada. Vabatahtlike näol sooviti leida vabatahtlikule	Organisatsiooni eestvedajad pöördusid veebilehe tegijate poole, kes löid organisatsioonile uue kodulehe, mis on varasemaga võrreldes lihtsamini leitav. Koostöö veebilehe tegijatega sujus hästi ning nendega konsulteeritakse aeg-ajalt praeguseni. Nõu küsiti ka vabatahtlikult kommunikatsiooniinimeselt, keda hiljem kaasati tema enda soovil rohkem hoopis arendustegevusse. Organisatsioonile leiti vabatahtlik assistent.	Tõusnud on kodulehe külastatavus. Otsitud kontaktid ja koostööpartnerid ütlevad sageli, et on organisatsioonist kuulnud. Hinnapäringuid koolituste osas on rohkem. Tegevjuhil kulub vabatahtlike leidmisele vähem aega. Huvitatuid on juurde tekkinud ning neile saadetakse kõigepealt tutvumiseks infomaterjal, mille põhjal nad saavad täpsemalt aimu, kas vabatahtlik töö selles organisatsioonis on neile sobiv. Varem saadi kõigiga kokku. Lisaks tegevjuhile ja juhatuse liikmele panustab

	tegevjuhile lisaks veel paari inimest, kes aitaksid tegevusi vedada ning panustaksid organisatsiooni administratiivsesse juhtimisse valitud suundades.	Lühemaajaliselt kaasati plaanide seadmiseks teenusedisainerit ja mõningate krooniliste haiguste esindajaid. Koostati infomaterjal, mida antakse neile lugeda, kes soovivad vabatahtlikuks astuda, et sõeluda välja sobivad inimesed.	organisatsiooni arendusse algselt kommunikatsiooni jaoks võetud vabatahtlik. Vabatahtlik võttis teise rolli, kui temalt algselt oodati. Igapäevatööd aitab teha ka vabatahtlik assistent, mistõttu on tegevjuhil ja juhatuse liikmel veidi väiksem koormus. Organisatsioon restruktureerus osaliselt, töötajate praktikad muutusid.
Organisatsioon nr 5 - tugiisiku teenus probleemsetele lastele	Organisatsiooni eestvedajad soovisid enda pakutavat teenust rohkem nähtavaks teha. Lahendamist vajab probleem, kuidas motiveerida vabatahtlikke enda juures pikemaajaliselt tegutsema ning kuidas nendega sidet säilitada. Programmi koordinaator vajab abi programmi korraldamisel ning strateegilisel planeerimisel.	Organisatsioon leidis endale turundusmentori. Vabatahtlike abiga alustati kodulehe loomist, kuid ühe teise vabatahtliku lahkumise tõttu jäi kodulehe uuendamine pooleli ning lisandus koordinaatori kohustuste nimekirja. Koordinaator sai endale vabatahtliku assistendi, kes regulaarselt kontoris asjaajamisega abistamas käis ja seda siiani teeb.	Assistent on aidanud vähendada koordinaatori töökoormust ning loonud juurde stabiilsust. Tema näol on tekkinud juurde üks püsiv kontaktisik. Suhted vabatahtlikega on muutunud konkreetsemaks. Näiteks assistendiga sõlmiti kirjalik leping, mis hõlmas ülesandeid, õigusi, kohustusi. Suurenenud on väline tähelepanu organisatsioonile. On võetud ühendust loo kirjutamiseks ning lisaks on tulnud kommentaare sama valdkonna asutustelt, et organisatsiooni arengut on märgatud. Toimus muutus, mis lähendas organisatsiooni ühe sihtrühmaga. Organisatsioonis muutusid ainult formaalsed juhtimispraktikad (klassikalised projektijuhtimispraktikad).
Organisatsioonid, kus muutuse elluviimine takerdus			
Organisatsioon ja tegevusvaldkond	Peamised vajadused arenguprogrammis	Otsesed väljundid	Tulemused
Organisatsioon nr 6 - toiduabi toimetuleku-	Organisatsioon vajab rohkem lihtvabatahtlikke, kes aitaksid toidukogumisaktsioone läbi viia. Lisaks oli vaja leida juurde	Leiti kaks professionaalset vabatahtlikku: üks kommunikatsioonispetsialist ning endine maavanem, kelle ülesandeks pidi olema ettevõtete leidmine, kes võiksid olla koostööpartneriteks.	Professionaalsete vabatahtlike liitumisel organisatsioonis mingeid tegevusi ei alustatud ja seega ei jõutud nendega ka muutusteni. Organisatsiooni töötajaskond, mis oli seni olnud võrdlemisi

raskustega inimestele	annetajaid.	Organisatsiooni esindaja kohtus vabatahtlikega ja suhtles nendega meili teel, kuid tegevusteni ei jõutud. Initsiatiivi puudus oli nii organisatsiooni kui vabatahtlike poolel.	passiivne, on nüüd rohkem osalised toidukogumise aktsioonides. Organisatsiooni töötajatele lisandus üks täiendav praktikate kihistus: toidujagamine. Suhtes väliste sihtrühmadega ei toimunud muutusi.
Organisatsioon nr 8 - toetavad teenused meeleolu-häiretega inimestele	Leida rohkem kliente äri- ja avaliku sektori organisatsioonide näol, et tulud sõltuksid vähem projektirahastusest. Projektirahastus ei võimalda ühtlast ja järjepidevat tegevuste planeerimist. Lisaks läheb palju raha jooksvatele kuludele ning seda ei jätku arendustegevusteks. Koduleht vajab uuendamist, kuna info pakutavate võimaluste kohta on lugejale liiga segadusttekitav ja keeruline.	Organisatsiooni meeskond kaasas kolm vabatahtlikku. Kaks neist andsid ekspertnõu, üks teenuste arendamise osas ja teine kodulehe osas. Kolmas vabatahtlik tegeles kujundamisega, näiteks Facebooki kuulutuste puhul. Korduvate kohtumiste käigus töötati välja uued teenusepakettid ning uus koduleht. Kodulehele ei ole sisu veel loodud, kuna organisatsiooni enda inimesed pole selleks aega leidnud.	Uus koduleht ei ole tänaseks [detsember 2015] veel üleval ja sellega seoses ei ole ka uusi teenusepakette välja reklaamitud ja käiku lastud. Organisatsioonis ei toimunud praktikate muutumist.
Organisatsioon nr 2 - naistevastase vägivalla ohvrite toetamine	Tugiteenuse osutamise parandamine ning tagamine, et info teenusest jõuaks abivajajateni.	Organisatsiooni juht kaasas vabatahtliku kommunikatsioonispetsialisti, kes andis soovitusi kommunikatsiooniplaani täiendamiseks. Valmis kommunikatsiooniplaan ning loodi Facebooki leht. Organisatsioon tegi teavituse osas koostööd teatriga: jagati etendusel infovoldikuid.	Suurem osa kommunikatsiooniplaanis ettenähtust ootab tegemist ja seisab selle taga, et juhil ja juhi assistendil pole aega sellega tegeleda. Kommunikatsiooni läbimõtlemine on toonud eestvedajatele juurde julgust enda esitlemiseks väljapoole. Teatud igapäevatoimingutesse on see toonud juurde rohkem kindlust, mistõttu kulub vähem aega kahtlemisele ja arutamisele. Facebooki leht on kasutuses.

4.2 Projektipõhisus kui vabaihenduste praktikaid kujundav režiim

Projektipõhisuse olen analüüsimiseks eraldanud nii arenguprogrammi kui selles osalejate praktikatele pühendatud alapeatükkidest, kuna tegemist on laiemalt vabaihenduste toimimist kujundava režiimiga. Nagu kirjeldatud alapeatükis 1.1, on režiim reeglitekogumiga tervikuks seotud võrgustik, mille osalised seda ise kujundavad ja taastoodavad (Geels, 2002). Nii on projektijuhtimise režiimi kujundajaks samaaegselt nii vabaihenduste rahastajad kui vabaihendused ise. Seejuures dikteerib loodud reeglistik teatud ulatuses mõlema osapoole tegevusi. Alljärgnevalt analüüsin, kuidas projektipõhisus arenguprogrammide juhitud muutusteprotsessi sekkub, missuguseid praktikaid endaga organisatsioonide jaoks kaasa toob ja kuidas sellised praktikad organisatsioonide muutumist toetavad või takistavad.

Arenguprogramm kui projekt

SEVi arenguprogrammide praktikatel on väga palju ühist selliste projektijuhtimise praktikatega, mis vabaihenduste argipäeva kuuluvad. Näiteks on arenguprogrammi läbiviijatel rahastajatega kokku lepitud ja kindlaks määratud projekti kestus, kindlad rahalised ressursid, kindlad tegevused, mida läbi viia, ja tulemused, milleni jõuda. Programmi läbiviijad tegutsevad seega ise samuti etteantud reeglistikus, mis tuleneb projekti rahastajate ettekirjutustest ja seab programmile teatud aspektides väga kindlad nõudmised, mille alla kuuluvad näiteks aruandlus ja tulemuslikkuse hindamine. See tähendab muuhulgas, et ka programmile läbiviijate poolt pühendatav aeg on rangelt seotud rahastuse kestusega, kuna muul ajal ollakse seotud teiste projektidega, mis tööaja täidavad. Vestluses SEVi arenguprogrammide juhiga selgus, et rahastamisotsusest programmi alguseni jääb enamasti väga napilt aega ja seetõttu ei ole programmi korraldajatel võimalik näiteks organisatsioonide välja valimiseks ja värbamiseks täiendavaid tegevusi alustada, kuigi senisest analüüsist nähtub, et suure muutumisvalmidusega osalejate valik on programmi tulemuslikkuse seisukohast väga oluline ja vääriks lisa-aega ning tähelepanu. Eelnev on vaid üks näide sellest, kuidas programm projektipõhise režiimi tingimustes toimetab. Kuigi programmijuht näeb vajadust soovitud muutuse saavutamiseks arenguprogrammi kestust pikendada, ei ole seda võimalik ettekirjutuste tõttu teha.

Mai-Liis Sõerd (2014), kes oma bakalaureusetöös käsitles Eesti vabaihenduste praktikaid rahvusvaheliste projektide elluviimisel, täheldas, et uuritud organisatsioonide praktikad kippusid vormuma rahastaja seatud tingimuste järgi. Selle põhjuseks on lähtumine rahastaja koostatud vormist ja rahastustingimustest. Taolisi märke võib näha ka SEVi arenguprogrammides, mis nagu paljud teiseki organisatsioonid kipuvad rahastaja eeskuju järgides kirjalikult seadma projektidele iseloomulikke üsna suuremahulisi ja üldsõnalisi eesmärke.

Vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi eesmärgidena on SEVi kodulehel (2016) märgitud, et “programmis osalenud ühendused on võimekad: 1. erinevate vabatahtlike kaasamisel ja juhtimisel, 2. teenuse koosloomes, 3. teenuse kommunikatsioonis, 4. koostöö tegemisel äriorganisatsioonidega”. Mõlema uuritava SEVi arenguprogrammi põhjal (vt Tabel 3, 4) võib aga öelda, et reeglina realiseeruvad programmis seatud ambitsioonikad eesmärgid vaid osaliselt ning edusammud on erinevate organisatsioonide seas erilaadsed ja erinevat mõõtu. Sellest hoolimata kajastuvad need suured eesmärgid töötubade teemades ja jätkuvad kirjalikes ülesannetes ning kodutöodes, suunates programmis osalejaid neid täites ennast väljendama viisil, mis näitab, et nad seisavad eesmärgi kõrgusel ja on selle kas saavutanud või saavutamas, kuigi kriitilise pilguga tulemusi analüüsides ei pruugi programmi tulemused nii kaugele küündida.

Minu järeldust illustreerivad programmis osalejate ankeetide vormis kodutööd, milles antud vastused peegeldavad suuresti tagasi sedasama ootust, mida programm osalejatele esitab. Kui programmis on rõhutatud näiteks turundusstrateegia või kommunikatsiooniplaani olemasolu tähtsust, siis kodutöodes peegeldavad osalejad tagasi, et nende arvates peaksid nimetatud teemad prioriteetsed olema. Järgnevad näited pärinevad vabatahtlike kaasamise programmi kodutöödest ning peegeldavad eeldusi, et strateegilised kavad ja nende kirjapanek on seotud organisatsiooni arenguga:

“Mis peab selle vabatahtliku abiga teie organisatsioonis paranema – eesmärgid ja loodetud tulemused?”

Eesmärgiks on toimiv sise- ja väliskommunikatsioon meie organisatsioonis.

Vabatahtliku kommunikatsioonispetsialisti tegevuse tulemusena valmiks meie

organisatsiooni edendamiseks kommunikatsiooniplaan. Samuti paraneks meie organisatsiooni sise- ja väliskommunikatsioon.”

Sama eeldus kajastub ka viisis, kuidas organisatsioonid tehtut esitlevad – teatud plaani või strateegia kirjapanekut mainitakse oma tegevuse tulemusena:

“Mida teeme/oleme teinud oma organisatsioonis, et vabatahtlikke paremini värvata ja juhtida:

- *Oleme kirjalikult määratlenud oma missiooni ja visiooni.*
- *Oleme korraldanud mitmeid koosolekuid ja arutelusid organisatsiooni arenguks vabatahtlike kaasabil ning edasiste tegevuste kirjeldamiseks.*
- *Oleme suures osas kirjeldanud oma turundusstrateegia ja valmis seda oma prof. vabatahtlikuga (turundusmentor) ellu viima. /.../”*

Tegevuskavade ja strateegiadokumentide loomine aga ei peegelda otseselt organisatsioonis toimunud muutust, näiteks tegelikku võimekust või uusi praktikaid vabatahtlike kaasamisel. Nagu kirjeldatud alapeatükis 1.1, väljendub organisatsiooni strateegia selle liikmete igapäevastes valikutes ja tegevustes ning kirjalikel dokumentidel ei ole sageli selle üle võimu, mistõttu kirjalikult vormistatud strateegiadokumenti üksi ei saa tõlgendada sisulise muutusena organisatsioonis. Ometi ei ole välistatud, et strateegiadokumentide koostamise protsess ei võiks organisatsioonis soovitud praktikate juurdumisele kaasa aidata. Kui dokumendi loomise kulg toob kaasa rohkem sisulist suhtlust ja koostööd erinevate organisatsioonis tegutsejate vahel, aitab see tugevdada ja kinnistada meeskonnatöö praktikaid, mis on olulised organisatsiooni tervikliku muutumis- ja õppimisvõime jaoks.

Arenguprogramm osalejate projektipõhiste argipraktikate kontekstis

Igapäevaelus on projektijuhtimise võtted paljude arenguprogrammis osalenud vabäühenduste jaoks tavapärane rutiin ja seepärast võib programm püsivate ja terviklike muutuste loomisel põrkuda projektipõhisusest tulenevale killustatusele ja lühiajalisele pühendumisele. Järgnevalt vaatlen, kuidas see eeldus uuritavate arenguprogrammide puhul paika peab.

Eelpool kirjeldatud projektilike tunnuste poolest sobituvad SEVi arenguprogrammid vabäühenduste tavapärase projektide hulka ning kipuvad taas elustama

organisatsioonide esindajate varasemaid projektijuhtimise praktikaid. Väga ilmekamalt peegeldas arenguprogrammi projektiks kutsumine:

“Siin projektis üheks ülesandeks oli meil sellise vabatahtliku, ma ei mäleta, kuidas seda nimetati. meie nimetasime seda vabatahtliku käsiraamatuks, kus on see põhiinfo olemas, mida vabatahtlikul võib vaja minna.” (intervjuust organisatsiooni esindajaga)

Uuritavate arenguprogrammide töötoad toimusid kindlaks määratud perioodi vältel teadaolevatel aegadel eraldiseisvate üritustena, mis suunasid osalejaid just nende käigus organisatsiooni arendamisega tegelema. Lisaks täheldasin sotsiaalse ettevõtluse programmis osaledes, et organisatsioonid tegelesid arenguprogrammis ettenähtud tegevuste ja kodutöödega sageli viimasel minutil enne järgmist töötuba ning vahepealse aja hõivasid muude projektide tegevused, mistõttu arenguprogramm kippus jääma muudest tegevustest eraldiseisvaks. Peale selle tuli arenguprogrammi lõppedes sarnaselt projektidega jõuda teatud tulemusteni ning pärast lõputähtaega ei olnud enam formaalset kohustust alustatuga jätkata. Programmis osalejaid pool aastat pärast programmi toimumist intervjuuerides selgus, et mitmed neist olid näiteks programmi käigus koostatud kommunikatsiooniplaani, uue kodulehe strateegia või teenuse plaani programmi lõppedes unarusse jätnud. See annab põhjust arvata, et vabaihendused võivad arenguprogramme käsitleda tavapärase projektina, mis toimub teiste projektidega samaaegselt, kuid neist väljaspool ja eraldi. Seejuures võib programmi ajaline selgepiirilisus ja eraldiseisvus takistada praktikate püsivamat muutust.

Teisalt sarnanevad SEVi arenguprogrammid vabaihendustele suunatud koolitustega (nt projektikirjutamise koolitused, juhtimiskoolitused), millest paljud on ka tasuta ning kus seepärast hea meelega osaletakse. Olles ise vabaihenduste koolitustel osalenud ning olles kursis kolleegide koolituskogemustega, olen märganud, et koolitused kipuvad üksteisele mitmel moel sarnanema. Sageli on kasutatavad koolitusvõtted samasugused (loengud, töölehtede täitmine jms) ning erinevatel koolitustel käies tulevad teatud mängud või harjutused tuttavad ette. Osalevatele organisatsioonidele tutvustatakse koolitustel SEVi arenguprogrammidele sarnaselt mõningaid tegutsemisvõtteid ja vahel koostatakse kindla eesmärgiga tegevuskava. Erinevalt SEVi arenguprogrammidest ei kontrollita koolituste raames organisatsioonide sooritamisoskust ning koolitusruumist väljaspool

organisatsioonidele kohustusi ei kaasne. Kuna organisatsioonide nn tavapäraseks koolitumispraktikates ei ole organisatsioonil kohustust saadud teadmistega konkreetseid muutusi ellu viia, võivad arenguprogrammis osalevad organisatsioonid seda eeldust kohati ka arenguprogrammile kui koolitusele laiendada.

Olenemata sellest, kas arenguprogramm on osalejate jaoks järjekordne projekt või koolitusvõimalus, paigutub see osalejate igapäevaste juhtimispraktikate konteksti, millest sõltub, kas õpitu abil õnnestub oma argipraktikates soovitud muutust luua. Projektirežiimi kui vabäühenduste praktikate ühe kujundaja iseloomulikuks tunnuseks on organisatsioonide sõltuvus erinevatest rahastajatest, kellega ollakse seotud lepingus antud lubaduste ja aruandluse kaudu. Projektipõhises režiimis otsivad organisatsioonid rahastust kindlate tingimuste ja teemadega taotlusvoorudest, mis kujundavad seeläbi organisatsioonide tegevussuundi. Samaaegselt käimasolevad erinevad projektid võivad organisatsiooni killustada erinevate suundade vahel ning siduda inimesi (nt projektijuhte) organisatsiooniga lühiajaliselt, kuna projekтираhastuse lõppedes kaovad vahendid töö tasustamiseks. Nagu näitasid arenguprogrammide tulemused (vt Tabel 3 ja 4), olid muutujatena edukamad pigem konkreetsema fookuse ja sihtrühmaga organisatsioonid, mis ei olnud sisemiselt lõhestatud erinevate tegevussuundade ning rohkearvuliste erinevate nõudmistega rahastajate vahel. Raskusi tekkis enam neis organisatsioonides, kus muutuse potentsiaalseid eestvedajad olid muude (projekti)tegevustega liiga hõivatud.

Projektipõhise domineerivast mõjust vabäühenduste juhtimispraktikatele ning selle pärssivast mõjust organisatsioonide muutumisele on kirjutanud ka Mariliis Tago (2014) ja Mai-Liis Sõerd (2014). Nende hinnangul toob projektipõhine rahastamisskeem kaasa suurel hulgal administratiivseid tegevusi, mis koos eelnevas lõigus mainitud piirangutega vähendavad ressursse sisulistesse tegevustesse panustamiseks. Sisuliste tegevuste all pean selle töö kontekstis silmas näiteks SEVi arenguprogrammis osalemist ja organisatsiooni teatavat ümberkujundamist. Tago ja Sõerdi järeldusi SEVi arenguprogrammi tulemustega kõrvutades leian, et projektidega kaasnev rangelt reguleeritud ja administratiivselt koormav töökorraldus avaldab pigem takistavat mõju SEVi arenguprogrammi poolt taotletavale organisatsiooni mitmekülgsel muutusele.

Tago keskkonnaorganisatsioonidele keskenduv magistritöö (2014) juhib tähelepanu asjaolule, kuidas projektipõhine rahastamine vabäühendusi, nende tegevusi ja

väljendusviise ühetaoliseks vormib. Ühest küljest teevad seda taotlusvoorude tingimused, mis võimaldavad vaid kindlat tüüpi tegevusi. Ühtlasi näitasid tema uuringud, et organisatsioonid kalduvad kopeerima edukamate taotlejate projektiideede sisu ja väljendusviise, et suurendada tõenäosust rahastuse saamiseks. See võib tähendada, et organisatsioonid sööstavad sageli tegevustesse, mis nende tegelike huvide ja võimekusega ei klapi, kuid mis võimaldavad organisatsioonile rahalisi vahendeid. SEVi arenguprogrammidel on projektist erinevalt individuaalsem lähenemine organisatsioonidele, kus nende konkreetsed tegevused programmis tuginevad organisatsioonide kaardistatud arenguvajadustele. SEVi arenguprogrammides jäi pigem puudu hoopis sekkumise võimekusest, et vastavaid muutusi juurutada. Organisatsioonides, kus arenguprogramm pidi konkureerima teiste käimasolevate projektidega, jäi arenguprogramm selgelt nõrgemale positsioonile, kuna erinevalt tavaprojektist ei saa osalejad sealt rahalisi ressursse. Seepärast võis arenguprogramm taoliste organisatsioonide jaoks jääda lisategevuseks.

Järgmises kahes alapeatükis vaatan SEVi arenguprogrammi ja selles osaleja praktikaid lähemalt, otsides sekkumise, juhtimise, õppimise ja hindamise praktikatest tegureid, mis organisatsioonide muutumisse panustasid. Paratamatult on need praktikad omavahel lõimunud ja seepärast esineb töös korduseid.

4.3 Arenguprogrammi kui sekkuja praktikad

SEVi arenguprogrammide ülesehituses peegeldub eeldus, et organisatsiooni praktikaid on võimalik muuta, ilma otseselt organisatsiooni siseellu sekkumata, eemalt soovitusi jagades. Uusi teadmisi, ideid ja kogemusi kogutakse sellistes programmides organisatsiooni igapäevategemistest eemal ning seetõttu osutub organisatsioonide muutumise seisukohalt oluliseks, kuivõrd on need töötubadest ülekantavad vabaihenduste argiellu. Selleks, et muutus saaks toimida, peaksid organisatsioonid suutma programmis õpitu või saadud soovitusel oma organisatsiooni keskkonda üle viia ja seal kasutusele võtta. Samas peatükis veidi edasi tuleb aga juttu sellest, millest on vastavate ülekandemehhanismide toimimine tingitud ning mis seda toetab ja takistab. Sealjuures on keeruline eristada projektijuhtimise režiimist ja arenguprogrammi tegevustest tulenevaid tegureid.

Osalejate valimine. SEV lähtus arenguprogrammidesse osalejate valimisel peamiselt sotsiaalse hüve pakkumise kriteeriumist ja tegutsemist sotsiaalvaldkonnas,

organisatsiooni vajadusest ja valmisolekust arenguprogrammis osalemiseks ning arenguprogrammi korraldusliku poolega seotud aspektidest (nt võimalus osaleda kõigis töötubades). Värbamisprotsessi tulemusel sattusid programmidesse küllaltki sarnase profiiliga organisatsioonid, millest paljusid iseloomustas vähene palgaliste töötajate arv (mitmetel juhtudel 1-3) ning vähemalt osaline kaasatus projektipõhistesse rahastusskeemidesse. Vabaühenduste projektipõhisus on laiemalt teada kui rangeid reegleid ning suurel hulgal administratiivseid kohustusi lisav tegutsemisvorm, mis on vabaühenduste igapäevapraktikate üheks oluliseks kujundajaks (Tago 2014; Sõerd, 2014). Selle alusel on põhjust eeldada, et SEVi arenguprogramm sekkub üsna samalaadsete juhtimispraktikatega organisatsioonidesse. Tabelites 3 ja 4 näidatud arenguprogrammide tulemused viitavad samuti organisatsioonide lõikes sarnastele barjääridele ja toetavatele teguritele, mille seast mitmed on kokkuviidavad projektipõhisusega. (SEVi dokumentatsioon, intervjuud, vaatlused)

Sõerd (2014) on oma bakalaureusetöös välja toonud, et projektijuhtimisega kaasnevad spetsiifilised reeglid on mõjuvad sageli loovuse takistavalt. Seetõttu on igati asjakohane SEVi eesmärk toetada arenguprogrammis osalevate organisatsioonide iseseisvumist, et suurendada nende tegutsemisvõimekust. Sisulise muutuse saavutamiseks vajaks SEVi programmides suuremat tähelepanu organisatsioonides projektipõhise režiimi mõjul vormunud juhtimispraktikad.

Organisatsioonide arenguvajaduste kaardistamine ja soovitused. Vabatahtlike kaasamise programmi eel koostas SEV iga osalenud organisatsiooni kohta mõneleheküljelise raporti, mis sisaldas ülevaadet organisatsiooni tegevustest, struktuurist, juhtimisest, rahastustest jm ning milles pandi ühtlasi paika arenguvajadused, millega arenguprogrammis tegelema hakatakse. Seesugune hindamisviis on projektimaailmas üsna erakordne, kuna tavaliselt hindavad organisatsioonid ennast ja enda tulemusi ise, eesmärgiga rahastaja tingimustele vastata (vt alapeatükk 1.4). Programmi esindajate soovitude kujul said osalejad ekspertnõu, mil viisil oma arenguvajadustele läheneda, ning konkreetsemad ülesanded arenguprogrammis osalemiseks.

Soovitused organisatsioonidele olid üldplaanis üsna sarnased: kõigile soovitati mõnede tegevuste jaoks vastavate oskustega vabatahtlik kaasata ning koostada tegevuskavasid ja analüüse teenuste ja kommunikatsiooni kohta. Soovitusi

iseloomustas organisatsioonidele täiendavate tegevuste lisamine, mis lähtus pigem ideaalolukorrast, kuhu sooviti jõuda, ning vähem organisatsioonide hetkeseisust ja võimekusest. Mitmete puudujääkide põhjused organisatsioonide tegevuses peitusid sügavamal kui lihtsalt äratagemise taga. Näiteks organisatsioonis nr 2 (Tabel 4) ei olnud kommunikatsioonitegevuste parandamises küsimus niivõrd plaani koostamises ja vabatahtliku leidmises (mida programmi käigus tehti), vaid organisatsiooni juhtimispraktikates. Täpsemalt oli kõige eest vastutaval isikul liiga suur töökoormus, et kommunikatsiooni osas lisategevustega alustada. Taolistel puhkudel võib häid tulemusi anda juba olemasolevates tingimustes näiteks töökorralduse kohandamine. (SEVi dokumentatsioon, intervjuud)

Minu järeldus tugineb programmitulemuste analüüsile ning ilmselt on SEVi esindajatel enne programmi algust vähese info põhjal hoopis raskem organisatsiooni arenguvajadusi põhjalikult hinnata. Siiski on võimalik praegusele analüüsile tuginedes tulevast arenguprogrammides kriitilisemalt organisatsioonide juhtimispraktikaid vaadelda, seda enam, et probleemistik kipub organisatsioonide lõikes korduma. SEVi soovitude kohandamine organisatsioonidele vastavamaks võib vähendada organisatsioonide klammerdumist programmi algul seatud suurtele sihtidele, mis võivad varjutada organisatsiooni praktikate olulisemaid sõlmpunkte, mille taga muutus seisab.

Organisatsioonide kaasamine töötubadesse. Organisatsioonide toimimisse sekkumine toimub SEVi loodud õppisolukorras organisatsioonide tavategevustest eemal toimuvates töötubades ning tähendab nende argirutiinide mõningast killustamist. SEVi arenguprogrammis osalemise üheks tingimuseks on, et iga osalev organisatsioon oleks kõigis programmi töötubades esindatud. Programmis osalemiseks tuleb seega leida aega regulaarselt toimuvate kaheksatunniste töötubade jaoks ning Tallinnast väljastpoolt tulijad peavad varuma aega ka edasi-tagasi sõiduks. Seepärast piirdub osalev organisatsioon sageli ühe-kahe esindajaga.

Kui arvestada, et organisatsiooni esindajad peavad arenguprogrammis osalemiseks varuma endale lisa-aega muude tegevuste arvelt, võib eeldada, et eraldi täiendava aja võtmine selleks, et teisi organisatsiooni liikmeid informeerida arenguprogrammis raames tehtud järeldustest, ei pruugi olla lihtne või tõenäoline. Mõningatel juhtudel on küll organisatsioonid väga väikesed ja nii on paari esindaja näol töötoas osalemas juba suurem osa organisatsioonist. Teistel puhkudel on organisatsioonis tegutsejaid

palju enam, kuid programmist saavad osa vaid üks-kaks esindajat, kelle ajalised ressursid ei pruugi olla piisavad, et ülejäänud organisatsiooni ise muutumisse kaasa tõmmata. Mõlema puhul on esindajate arvust olulisem nende argipraktikate sobivus organisatsioonis muutuse edendamiseks (organisatsiooni tundmine, aja ja oskuste olemasolu muutuste käimalükkamiseks jne). SEVi vabatahtlike kaasamise programmi vahearuande kohaselt on programmi oodatud osalema organisatsioonide juhid, kommunikatsioonijuhid ja vabatahtlike koordinaatorid. Vabatahtlike kaasamise programmi tulemused (Tabel 4) näitasid, et töötubadesse kaasatud juhatuse liikmed ja tegevjuhid on sageli need, kelle taha muutus kinni jääb, kuna need isikud on juba niigi igapäevaste administratiivsete ülesannetega, et neil pole (muutuse) juhtimiseks aega. SEVi arenguprogrammidesse osalejate valimine osutub sel põhjusel oluliseks programmis soovitatavate praktikate ülekandumisel organisatsioonide igapäevaellu. (SEVi dokumentatsioon, vaatlused, intervjuud)

Organisatsioonidesse vabatahtlike kaasamine. Uute inimeste (vabatahtlike) lisamine organisatsioonidesse oli SEVi vabatahtlike kaasamise programmis üheks olulisemaks ambitsiooniks. Professionaalsete oskustega vabatahtlike abil püüti leevendada mõningaid oskuste ja tööjõu puudujääke organisatsioonides. Praktikate muutmise seisukohalt on sellisel lähenemisel suur potentsiaal terviklikuma muutuse loomiseks. Lisanduv uus inimene oma teistuguste harjumustega asub organisatsioonis ülesandeid täitma ja teistega suhtlema ning sekkub sel moel ümbritsevate inimeste igapäevaellu, seda rohkemal või vähemal määral ümber kujundades. SEV andis vabatahtlike kaasamiseks nõuandeid ning suunas organisatsioone kodutööde käigus end vabatahtlike vastuvõtmiseks ette valmistama. SEV ei saanud aga juures olla suhte loomisel vabatahtliku ja organisatsiooni vahel, millega organisatsioonid tegelesid töötubade vahelisel ajal.

Vabatahtlike kaasamine tõi tulemuse pigem neil juhtudel, kus professionaalne vabatahtlik oli organisatsioonist eemalseisev teenusepakkuja (nt Tabel 4, organisatsioonid nr 7 ja 3). Nii saavutati ühekordne tulemus, kuid eelpool kirjeldatud praktikate ümberkujundamist sellisel kujul vabatahtlike kaasamisega ei toimunud. Praktikate ümberkujundamise potentsiaal oli suurem pikemaajaliselt organisatsiooni põhifunktsioonide täitmiseks kaasatud vabatahtlikel (nt Tabel 4, organisatsioonid 1 ja 3). Sellest potentsiaalist rääkis ka fakt, et just pikemaajaliste vabatahtlike kaasamisel jooksid mitmed organisatsioonid ummikusse, kuna nad ei suutnud oma

igapäevapraktikaid piisavalt ümber kujundada, et vabatahtlikku sinna sobitada (nt Tabel 4, organisatsioonid 6 ja 2). (SEVi dokumentatsioon, intervjuud)

SEVi arenguprogrammi ambitsioon organisatsioonidesse vabatahtlikke kaasata võib organisatsioonide muutumisele olulise lükke anda, kui organisatsioonis on selle jaoks sobivad eelduspraktikad (nt piisav paindlikkus töökorralduses). Programmis osalejad võivad vajada programmi poolt rohkem tuge nende eelduspraktikate loomiseks. Üks võimalus selleks on vabatahtlike kaasamine programmi töötubadesse, et näiteks leitud kommunikatsioonivabatahtlik saaks tutvuda organisatsiooniga selleks eraldi kohtumisi korraldamata ja olla osaline organisatsiooni arendamises.

Õppimisvõimalused arenguprogrammis. Järgnevalt analüüsin SEVi arenguprogrammides organisatsioonidele pakutavaid õppimisvõimalusi ja kuidas need organisatsioone muutumises toetavad. Teoreetiliselt lähtun vaatepunktist, et õppimine on kõige tõhusam siis, kui soovitud praktikate juurutamiseks antakse organisatsioonide esindajatele võimalus neid jäljendada ja korduvalt läbi viia. Seejuures ei tohiks organisatsiooni varasema ja soovitava käitumise vahel olla liiga suuri barjääre, mis õpitu elluviimise liiga ebatõenäoliseks muudaksid. Võrdlen seda lähenemist SEVi arenguprogrammis toimunu ja seal osalejate kogemustega.

Töötoad ja ajakava. Uuritavates SEVi arenguprogrammides said osalevad organisatsioonid oma peamise õppimiskogemuse regulaarselt toimuvates töötubades. Igal töötoal oli oma kindel teema ning iga kohtumine oli seotud kindla etapiga suuremas muutumisprotsessis. Sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammis olid sellisteks etappideks näiteks uuringute läbiviimine (teenuse sihtrühma jms uurimiseks), teenuse disain ja teenuse prototüübi testimine. Töötoad toimusid kindla ajakava järgi ja töötubade vahelisel ajal olid osalejatele ette nähtud ülesanded, mis neil enne järgmist korda täita tuli. (SEVi dokumentatsioon, vaatlused)

Ühest küljest pani selline range ajakava osalejad tegutsema ning sundis neid arenguprogrammi käigus leidma aja ja võimalused, et edasi liikumiseks vajalikud asjad ära teha. Kui sinnamaani võidi olulisi samme muude argikohustuste pärast edasi lükata, siis arenguprogramm sundis organisatsiooni lühiajaliselt intensiivsemalt pingutama. Teisest küljest võis organisatsiooni enda olemusest ja tegevusvaldkonnast tingituna selle tempo olla arenguprogrammi poolt seatust hoopis teistsugune ja seetõttu võis juhtuda, et tegutsemine programmi täpseid nõudmisi järgides ei vastanud

organisatsiooni tegelikele vajadustele. Näiteks sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammis osales üks organisatsioon, mis oli oma üsna ambitsioonika teenuse väljatöötamisel algusjärgus ja mille esindajad seepärast leidsid, et programmi kodutööd lükkavad neid asjade käigust liigselt ette ja suunavad neid detailselt tegelema etappidega, milleni teenuse arendamine veel reaalses elus jõudnud ei ole. Kuna kodutööde esitamine oli kohustuslik, kirjutatigi midagi valmis, kuid sellisel juhul jäi see formaalsuseks, mille elluviimiseni praktiliselt ei jõutud.

Õpetamise meetodid. Nagu esimeses peatükis selgitasin, võib kindla eesmärgiga loeng või töötuba osalejatele pakkuda õppimiskogemust oodatust hoopis erineval moel. Sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammis märkas, et programmil oli koolilik lähenemine. Töötubades osalejad istusid koos oma töörühmadega laudade taga, kuulasid esitlusi, täitsid neile etteantud ülesandeid ja tegid kodutöid, mis enamasti anti neile kätte täitmist ootavate ankeetide kujul. Selline koolipingist tuttav formaat juhatab osalejaid n-ö õigeid vastuseid kirjutama, endast head muljet jätma ning organisatsiooni tegelikkust ilusamaks kirjutama. See aga ei pruugi ilmtingimata arendada eneserefleksiooni oskust või lükata organisatsiooni tegelema nende jaoks kõige olulisemate probleemkohtadega.

Lugesin vabatahtlike kaasamise programmi kodutöid, kus organisatsioonide esindajad pidid vastama vabatahtlike kaasamisega seoses küsimustele, mis palusid neil mõelda, mida tuleks vabatahtlike värbamiseks organisatsioonis teha. Vastused peegeldasid ideaalse olukorra kirjeldusi, kus iga detail vabatahtliku kaasamisel on peensusteni läbi mõeldud, kirja pandud ning rangeks süsteemiks vormitud. Vaadates aga nende organisatsioonide igapäevapraktikaid, on selge, et seesuguseks kaasamiseks puudub aeg ja ilmselt pole see antud organisatsioonide oludes otstarbekas. Taolistele küsimustele vastuseks pakuti kõikvõimalikke tegevusi, mida organisatsioonis veel ei olnud, aga koolitajatelt kuuldu või looetud materjali põhjal arvati, et peaks olema. Nii loetleti paberile üles eesmärgid, milleni jõuda, kuid jäeti tähelepanuta organisatsiooni enda senised praktikad ning võimalused otsida lahendusi nende praktikatega arvestades. Seega leian, et programmi poolt pakutavatel ülesannetel on oht jätta tagaplaanile organisatsioonide igapäevapraktikate ümberkujundamine ning treenida osalejaid hoopis headeks ideaalolukorra kirjeldajateks. See omakorda on praktika, mida paljud neist on korduvalt harjutanud projektitaotlusi kirjutades ja rahastajale lubadusi andes ning mis võis veelgi enam kinnistuda arenguprogrammi raames.

Kuigi see pole ilmselt arenguprogrammi jaoks eesmärk, õpetab programm organisatsioone enda tegevusi kavandama põhjalikke kirjalikke dokumente koostades. Mitmeid SEVi soovitusi plaanide ja strateegiadokumentide koostamiseks leidis vabatahtlike kaasamise programmi dokumentides ning need peegeldusid ka organisatsioonide kodutöodes. Strateegia praktikapõhise käsitle (Golsorkhi jt, 2010) kohaselt on kirjalike dokumentide olemasolu üksinda ebapiisav muutuste loomiseks. Strateegia kujuneb pigem organisatsioonis tegutsejate valikute ja käitumise käigus ning samal ajal võib koostatud strateegiadokument jääda sahtlisse tolmu koguma (nt Tabel 4, organisatsioon nr 2). Et strateegiadokumentides kirjapandu suurema tõenäosusega elluviidud saaks, on dokumentide taustal vaja täiendavalt tegeleda muutusteks oluliste eelduspraktikate toetamisega. Mõnedel juhtudel ei pruugi dokumendi koostamine vajalik ollagi.

Töötubade üheks oluliseks õppimist soodustavaks faktoriks oli aga kogemuste ja teadmiste vahetamise võimalus erinevate vabaühenduste vahel. Sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammi töötubades viidi läbi mitmeid ülesandeid või tegevusi, kus organisatsioonid said lõigata kasu üksteise teadmistest ja kogemustest. Kui organisatsiooni enda tööühm oli mõne idee või plaani isekeskis välja mõelnud, võeti see arutlemiseks suurele ringile, kust võidi saada ettepanekuid, kriitikat, julgustust või lihtsalt kasulikku infot. Lisaks mängiti rollimängude vormis läbi teenusepakkumisega seotud olukordi, kus teiste organisatsioonide esindajad osalesid näiteks klientide või koostööpartnerite rollis ja andsid teenusepakkujale tagasisidet. Vabamas vormis suhtlemist võimaldasid kohvipausid ja mõnedel juhtudel ka väljastpoolt Tallinnat tulijate pikemad ühised sõidud töötubadesse ja sealt tagasi. Seesugused arenguprogrammi poolt loodud tingimused andsid organisatsioonidele võimaluse üksteist teatud tegevustes või lahenduskäikudes jälgendada. Kuigi kogemustevahetusest sünninud tegevusi ei olnud mul otseselt võimalik vaadelda, saan programmis üsna tüüpilist laadi kogemustevahetusest näite tuua intervjuust:

“Org. nr 4 esindaja: Personalitöö hõlmab praegu seda temperatuuri mõõtmist põhiliselt. Kuna direktoril on kõige selgem nägemus sisekliima temperatuurist, siis temal on õigus seda avaldada nii palju, kui tema õigeks peab.

Org. nr 5 esindaja: Kas ma võin ka küsimuse küsida? Mismoodi käib see temperatuuri mõõtmine?

Org. nr 4: Läbi arenguveestluse.

Org. nr 5: Mm, okei, peenelt sai sõnastatud see.. temperatuuri mõõtmine.

Okei, selge, see on sisekliima siis?

Org. nr 4: Töötajate sisekliima ja rahulolu mõõtmine. See väljend tuli, jah, vabatahtlikult. Temperatuuri mõõtmine, et kuidas personal nagu rahul on.

Rahulolu uuring.”

Näide illustreerib, kuidas programmis üksteisega suhelnud organisatsioonide esindajatel oli võimalik oma tegevusvaldkonna inimestega praktilist infot vahetada ja üksteise praktikatest õppida (vaatlused, intervjuu).

Vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi intervjuudes kirjeldasid mitmed organisatsioonide esindajad põhjalikult ja elevusega töötoas antud ülesannet minna kohe tänavale ja otsida endale möödakäijate seast professionaalne vabatahtlik. Tänavalt vabatahtlike otsimine oli üks vähestest töötubades antud ülesannetest, mis intervjuudes spontaanselt mitmel korral jutuks tuli – intervjuuküsimused otseselt töötubasid ei puudutanud. See võis olla märgiks, et sellisel viisil saadud “käed külge” kogemus haaras neid rohkem kaasa kui mõned teised õppimisvormid. Vaadates ülesannet praktikate võtmes, aitas see osalejatel teha algust uute praktikate omandamise ja harjutamisega ning andis võimaluse edukogemuseks, mida hiljem organisatsiooni üle kanda. Näiteks said osalejad harjutada enda organisatsiooni esitlemist tundmatule inimesele ja proovida tema poole konkreetse sooviga pöördumist. Kuigi see võib esmapilgul tunduda lihtne, oli sotsiaalse ettevõtluse arenguprogrammi vaatluste käigus näha, kuidas enda organisatsiooni tutvustamine lühidalt ja haaravalt ei olnud esindajate jaoks harjumuspärane. Arenguprogrammis tegeleti seepärast põhjalikult selliste pöördumiste lihvimisega. Vabatahtlike kaasamise programmi intervjuus kirjeldas üks organisatsiooni esindaja samuti seesuguse enese esitlemise oskuse vajalikkust:

“Kas saite programmist mõne nipi, kuidas läheneda vabatahtlikele?

Org. nr 3 esindaja: Eks me ikka lähtusime sellest, et me siin kirjutasime ka seda müügi-pitchi ja ütleme siis, et sõnastasime paremini ja lühemalt selle, mida me ise teame ja räägime. Aga üks asi ongi rääkida ja seletada pikalt inimesele. Teine asi on see meili teel panna kahte lausesse. Eks me ikka seda

kasutasime, neid põhjasid siin puhtalt, mis me praktilise töö käigus tegime koduülesannetena.”

Mitmel organisatsioonil õnnestus ka endale tänavalt vabatahtlik leida, kellega hiljem koostööd alustati. Kui varem ei sõandanud enamik organisatsioone oma ala professionaalide poole pöörduda palvega, et nad nende heaks vabatahtlikku tööd teeksid, siis selle harjutuse käigus said nad seda ise järele proovida ja teadvustada kui reaalsel võimalust, mis neil alati käepärast on. Selle mõtte tõi intervjuus välja ka ühe organisatsiooni esindaja, kel õnnestus tänavalt vabatahtlik leida:

“Professionaalsed vabatahtlikud me leidsime sama programmi päeval siitsamast tänavalt, Telliskivi 60a ukse eest. Aga teised kaks, me ikkagi kasutasime oma tutvusringkonda, aga see andis julguse pöörduda nende kui professionaalsete vabatahtlike poole.”

Intervjuudest toodud näidetest nähtub, et praktilisemat laadi ülesannete kasutegurite olid enam märgatavad või vähemalt töid intervjuudes osalejad neid ise rohkem esile.

Erinevalt teooriapeatükis eduka muutumise näitena välja toodud suurest arenguabi organisatsioonist ICCO, kus muutuse protsess oli viidud organisatsiooni sisekeskkonda (Elbers ja Schulpen, 2015), jäävad SEVi sekkumispraktikad osalevate organisatsioonide igapäevaelust eemale ning vajavad seepärast sekkumisvõtete kohandamist, et programmi tingimustes soovitud muutuseid luua. Selles alapeatükis analüüsisin, missugustest senistest võtetest muutumisele kaasa aitavad, ning missugused vajavad muutmist. Järgnevas alapeatükis analüüsin, mil moel arenguprogrammides osalejate praktikad muutusi toetavad ja takistavad.

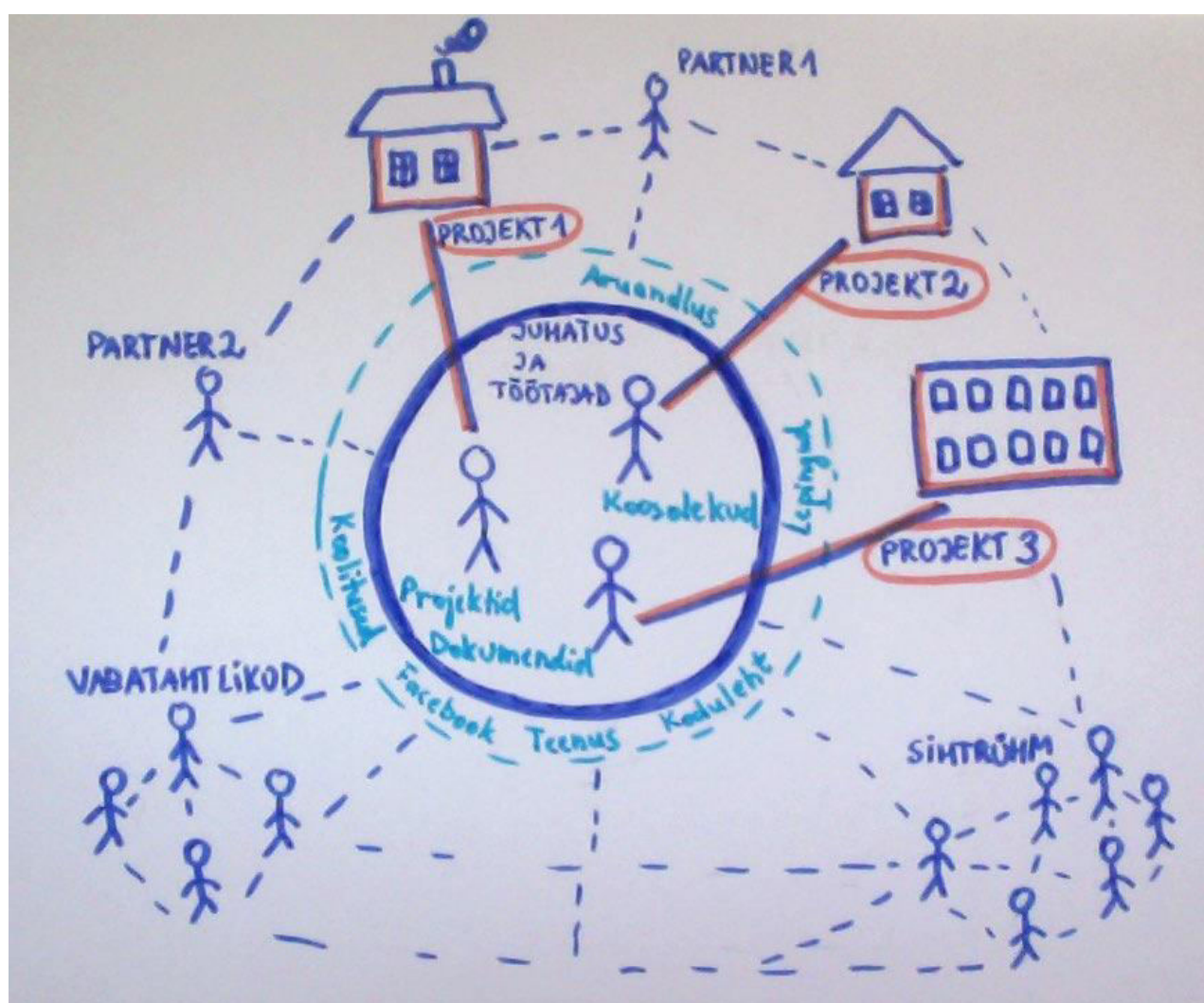
4.4 Arenguprogrammis osaleja praktikad

Arenguprogrammides osalevate organisatsioonide igapäevaste toimimispraktikate mõistmine on arenguprogrammide läbiviijatele vajalik, et kavandada tegevusi, millel on potentsiaal organisatsioonide argirutiinis ellu jääda. Erinevatest SEVi arenguprogrammides osalenud organisatsioonide praktikatest annan alljärgnevalt ülevaate, keskendudes peamiselt juhtimispraktikatele ja nendega kaasnevale töökorraldusele.

Vabaiühenduste seotus huvirühmadega. Vabaiühenduste juhtimispraktikate analüüsimiseks püüan kõigepealt visualiseerida vabaiühendustes ja nende ümber

olevaid suhteid, milles juhtimispraktikad väljenduvad, kasutades Joonise 1 abi. Joonis ei kajasta ühte kindlat organisatsiooni, kuid sisaldab enamiku arenguprogrammis osalenud organisatsioonide peamisi huvirühmi, kelle ümber oma igapäevaseid tegevusi kujundatakse. Kõige tugevama joonega on märgitud organisatsiooni sidemed erinevate projektide rahastajatega, kuna nendega kaasnevad organisatsioonis lepingulised kohustused. Suhted rahastajatega muudab prioriteetseks rahaline sõltuvus, mistõttu teised huvirühmad on juhtimispraktikate mõjutamisel veidi nõrgemal positsioonil.

Joonis 1



Arenguprogrammide tulemused kinnitavad eeldust, et mida vähem on organisatsiooni ümber killustavaid suhteid erinevate huvirühmadega (eriti rahastajad või sihtrühmad), seda rohkem on organisatsioonides paindlikkust ning võimalusi oma tegevusi ümber

korraldada. Vabatahtlike arenguprogrammis oli muutus nähtavam näiteks neis organisatsioonides, kus pakuti konkreetset teenust ühele kitsale sihtrühmale (Tabel 4, organisatsioonid 1, 5, 7). Kõige suuremat paindlikkust võimaldas organisatsiooni nr 7 ülesehitus, kus organisatsiooni liikmeteks ja ühtlasi sihtrühmaks on lasterikkad pered ning kus rahalised vahendid tulevad liikmemaksudest. See võimaldab head kontakti sihtrühmaga ning samas lubavad rahalised vahendid organisatsioonil ise prioriteete seada ja kasutada raha sihtrühma vajaduste järgi, sõltumata projektirahastajate ettekirjutustest. Tabelis 4 välja toodud organisatsioonides, kus muutus takerdus, olid võtmeisikud rahalistel põhjustel seotud teiste tegevuste ja projektidega, mille arvelt ei saanud arenguprogrammi tegevustele aega eraldada.

Projektipõhisusest tulenevad juhtimispraktikad. Peamiselt projektirahastusest elatuvate organisatsioonide juures võib sisulisemate ja kestvamate arengute elluviimist lisaks pärssida inimeste lühiajaline seotus organisatsiooniga, mis projektirahastuse lõppedes võib kergesti katkeda. Sama juhtus vabatahtlike kaasamise programmis ühes osalenud organisatsioonis kaasatud vabatahtlikega, kes projektitegevuste lõppedes organisatsioonist eemale jäid:

“Praegusel hetkel oleme me aktiivselt kaasanud kokkuvõttes kolm inimest, kellega meil olid nagu sihukesed projektipõhised teemad ja hetkel on nagu sellises... projektid said nagu läbi, et hetkel on need vabatahtlikud n-ö meil nagu ootel, valmis uuesti panustama, kui soovi on.” (intervjuust organisatsiooni esindajaga)

Eelneva põhjal võib järeldada, et piiratud kestusega arenguprogrammi eesmärkide saavutamiseks on tulemuslikum valida selliseid vabaühendusi, mis on vähem killustatud erinevate projektide ja huvirühmade vahel. Muidugi sõltub muutuse potentsiaal ka muudest teguritest ning ainuüksi projektide arvu põhjal otsustada ei saa.

Tüüpilise projektijuhtimise praktikana kujunes organisatsioonides arenguprogrammi kui “projekti” eestvedajaks kindel inimene, kes sellega tegeles, ning teised võisid muude projektidega seotuse tõttu jääda rohkem kõrvale. Sel põhjusel jäi mitmes vabatahtlike kaasamise programmis osalenud organisatsioonis pikaajalise vabatahtliku kaasamine vähetulemuslikuks: uued teadmised ja nende põhjal tegutsemine jäid põhiliselt ühe inimese ülesandeks, kel puudus selleks piisav aeg või

oskused (nt Tabel 4, organisatsioonid 6, 2). Organisatsiooni tervikliku arenguhüppe taotlemisel võib sellisel viisil arenguprogrammis osalemine seega osutuda ebapiisavaks, ümberkujundamaks organisatsiooni toimimispraktikaid.

Arenguprogrammis läbiviidud vaatlused ja intervjuud osalejatega näitasid, et arenguprogrammides osalesid enamasti juhatuse liikmed või tegevjuhid. Just selliste rollide kandjad kipuvad olema vabaühendustele iseloomuliku töökorralduse pärast väga erinäoliste tööülesannetega ülekoormatud: näiteks võib juht tegeleda nii organisatsiooni juhtimise kui ka raamatupidamise ja sekretäritööga (nt projektirahad ei võimalda rohkem isikuid palgata). Vabatahtlike kaasamise programmis oli taoliselt mitmekülgsete tööülesannetega juhtivaid isikuid näiteks organisatsioonides 3, 5, 2 ja 7 (Tabel 4). Programmis osalemine lisandub juba olemasolevatele kohustustele ning programmi poolt väljapakutavad uued ülesanded kuhjavad neid omakorda juurde. Lisaks peab näiteks töötubades osalev tegevjuht suutma kuuldu-õpitu teistele organisatsiooni liikmetele tõlkida ja neid tegevustesse kaasata. Kui tegevjuhi ümber on piisavalt teisi inimesi ja tal on oskus tööd delegeerida, ei pruugi see suureks takistuseks osutuda. Eesti vabaühendustes on aga üsna tavaline, et suurem osa tööst ja vastutusest on väikese hulga inimeste käes (Kodanikualgatuse ..., 2014) ja seepärast võib juhtuda, et polegi kellelegi delegeerida või ei suudeta osaliselt vastutusest loobuda, et teha ruumi teistele inimestele. Seega võib organisatsiooni juhil üksi tekkida raskusi programmis õpitu põhjal muutuste juhtimisega.

Kirjeldatud barjääri illustreerib näide MTÜst, mille esindajana arenguprogrammis osales suhteliselt ülekoormatud juhatuse liige ning kuhu programmi käigus kaasati kommunikatsioonispetsialistist vabatahtlik. Näiteks leidis juhatuse liige, kelle kanda oli enamik administratiivsest koormusest organisatsioonis, et kommunikatsioonispetsialistist vabatahtliku kaasamine tähendas tegelikult, et ta pidi oma muude kohustuste kõrval leidma aega vabatahtlikuga suhtlemiseks ja temale info edastamiseks:

“Nagu ma ütlesin, et me oleme temaga [vabatahtlikuga] suhteliselt vähe suhelnud. See vajadus, mille me kokku leppisime, on olemas, aga kuna meil endal ei ole füüsilist aega olnud, siis me ei ole saanud temale ülesandeid anda tegelikult. Et tema on valmis, aga meie ei ole. Selline nukker lugu.”

Kuna ta seda aega ei leidnud, ei tekkinud vabatahtlikul võimalust sisuliselt panustada ning soovitud muutus kommunikatsioonitegevustes jäi minimaalseks.

Vabatahtlike kaasamine oli produktiivsem ühekordsel kaasamisel, kus vabatahtlikud tegid näiteks valmis uue kodulehe. Kodulehetegijatest vabatahtlikuga suhtlemine sarnanes rohkem teenusepakkujaga suhtlemisele, mistõttu ei nõudnud see ei organisatsiooni esindajalt ega vabatahtlikult uute praktikate omandamist, ning koostöö läks sujuvamalt. Intervjuust vabatahtliku kodulehetegijaga, kes arenguprogrammis osalenud MTÜle uue kodulehe tegi:

“Pigem oli täiesti selline lihtne tavaline igapäevane suhtlus. Me ei teinud nendest mingisugust spetsiaalset projekti, ei pannud neid esimesele kohale oma prioriteedites ka. Et võtsime lihtsalt kui tavaklienti ja aitasime nii jooksvalt nagu me kõiki neid teisi töid teeme ka. Ei olnud midagi sellist erilist või väljaseisvat asja selle projektiga.”

Sellistel puhkudel sai vabatahtlike abiga midagi konkreetset valmis, kuid see ei muutnud oluliselt organisatsiooni seniseid praktikaid. Valimi piiratusest lähtuvalt pole mul võimalik siiski väita, et praktikate muutmine tingimata vajalik on. Näiteks võib asukoha muutus või kommunikatsioonikanalites nähtavaks muutumine vahel mõjuda ka iseenesest arengubarjääri kõrvaldamisena. SEVi arenguprogrammides selliseid organisatsioone ei olnud, mille arenguvajadusi oleks saanud niivõrd lihtsalt lahendada. Näiteks kodulehest saadav kasu on tihedalt seotud sisuga, mida sinna lisatakse, sealjuures uueneva infoga. Olgu ühekordse vabatahtliku kaasabil valmivaks “produktiks” koduleht, kommunikatsiooniplaan või läbiviidud üritus – selle elujõulisus sõltub sellest, kas organisatsioonis on inimesi, kel on oskused ja ajalised võimalused nende ettevõtmistega jätkata. Arenguprogrammis tuli ette mitmeid olukordi, kus selliste võimaluste puudumisel jäi vabatahtlike poolt alustatu pooleli või realiseerimata. Näide MTÜst, kus koos vabatahtlikega loodi uus koduleht ja töötati välja uued teenusepakettid, kuid nende elluviimiseni ei jõutud:

“Eks oligi nii, et meil oli suur plaan uus koduleht üles panna ja me põhimõtteliselt saime väga asjalikku, informatiivset ja motiveerivat infot inimeselt, kes meid aitas selles, ja ta aitas meid nagu mingi etapini ja meil on see jäänud toppama selle koha peal, kus me peame ise seda infot sinna uuele kodulehele üles laadima. Me lihtsalt ei leia seda aega või meil on endal väga

kiire, meil ei ole spetsiaalset inimest, kes sellega ainult tegeleks. Me ise oma ettevõtte siseselt teeme ka palju vabatahtlikku tööd ja me ei ole jõudnud seda lihtsalt teha hetkeks. Ja siis ei olegi uus koduleht tänu sellele üles jõudnud veel.”

Lisaks kommentaar kommunikatsioonispetsialistist vabatahtlikult, kes leidis, et tema lühiajalisel panusel ei olnud MTÜ kommunikatsioonipraktikatele märgatavat kestvat mõju:

“Et Facebooki tasub hästi julgelt kasutada. Aga seda ma vaatan, et ma olen neile edasi andnud seda julgust lahjalt. Et sai nagu kordne selline tegevus, sihukene mass nagu, ja siis edasi ei liigu. Aga samas nad teevad väga toremaid postitusi.”

Ka selle näite puhul eeldas vabatahtliku kommunikatsioonisoovituste elluviimine MTÜ töötajatelt teatud oskusi ja ettevalmistust, mida neil ei olnud.

Pikaajalisemate vabatahtlike kaasamine valmistas seepärast mitmetele organisatsioonidele raskusi, mistõttu leitud vabatahtlikud siiski organisatsioonist kaugeks jäid. Näiteks leidsid vabatahtlikud, kellel koostöö arenguprogrammis osalenud MTÜga soiku jäi:

“Ja siis saimegi kokku, rääkisime ära, isegi nagu tekkis selline tunne, et oh, et lõön küll käed külge ja teeme ära. Aga siis kuidagi sealt nende poolt jäi ka see, ma nagu, seal tekkis mingi kahe-kolme nädalane paus, kui saabus see teine kontakt. Mul tekkis nagu tunne, et ma ei saa aru, et kas mind on vaja või milline see nende huvi on. Või nad teevad seda sellepärast, et nad peavad selle programmi raames tegema.”

“Sest ma ütlen, et tagantjärele mõeldes ega ma ei teagi, mis kuupäeval see koostöö ära lõppes ja kas ta on lõppenud.”

Programmi poolt täiendavate kohustuste lisamine juba hõivatud inimestele mõjus muutumisele reeglina takistavalt. Seda tuleks arenguprogrammide puhul silmas pidada nii organisatsioonide valimise juures kui ka programmitegevusi kavandades. Täiendavate kohustuste lisamiseks tuleks organisatsioonides programmi toel leida praktilised lahendused, kuidas lisategevusteks aega tekitada otstarbetuks muutunud tegevuste arvelt, vajadusel töökorraldust muuta ning uusi oskusi (nt uue inimese näol) juurde tuua.

4.5 Programmidest sündinud muutused ning neid soodustavad ja takistavad tegurid

Eelpool analüüsitud projektipõhisuse režiimi, arenguprogrammi praktikate ning arenguprogrammides osalejate praktikate põhjal annan selles alapeatükis ülevaate SEVi arenguprogrammide tulemusel sündinud muutustest ning muutumist toetavatest ja takistavatest teguritest. Lisaks toon välja, missuguste näitajate põhjal on võimalik toimunud muutuseid hinnata.

SEVi arenguprogrammide sekkumisviisid. Alapeatükkides 4.2 ja 4.3 analüüsisin, kuidas SEVi arenguprogrammid sekkuvad vabaihenduste ellu kohati sarnaselt muude vabaihenduste jaoks harjumuspäraste projektidega. Arenguprogrammidel on rahastajast tulenevalt kindlad ressursid, kindel kestus (10 kuud), eesmärgid, mida saavutada ning milleni jõudmist tuleb programmi lõpus hinnata. Projektilikku loomust näitab lisaks programmi ülesehitus, mis seatud eesmärkide järgi on kokku pandud temaatilistest töötubadest, kus toimub organisatsioonide esindajate peamine õpetamistegevus ning mis eraldavad osalevate organisatsioonide jaoks arenguprogrammi muudest käimasolevatest projektidest. Erinevalt projektidest ei ole SEVi arenguprogramm organisatsioonidele rahalise tulu allikaks.

Regulaarselt toimuvates töötubades pakutakse organisatsioonidele teoreetilisi teadmisi, kirjalikke ülesandeid ja oskuste praktikas läbiproovimist võimaldavaid ülesandeid (nt vabatahtliku otsimine tänavalt, teenusepakkumise katsetamine teiste osalejate peal) ning võimalust suhelda teiste sarnaste organisatsioonidega. Iga organisatsiooni konkreetsed tegevused programmis pannakse varem paika programmi esindajate ja organisatsioonide koostöös valminud arenguvajaduste kaardistustes. Vabatahtlike kaasamise programmis oli SEVi üheks olulisemaks organisatsioonide igapäevaellu sekkumise viisiks uute inimeste toomine organisatsiooni – organisatsioonid pidid oma tegevustesse kaasama vabatahtlikke.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et SEVi arenguprogrammid sekkuvad organisatsioonide igapäevasesse toimimisse 10 kuu vältel distantsilt, panustades töötubades osalejate võimele organisatsiooni keskkonda tagasi minnes muutus käima tõmmata. Sekkumise tempo on seega küllaltki kiire ja arenguprogrammi ambitsioonikate eesmärkideni jõudmine eeldab kiirema muutusepotentsiaaliga organisatsioonide valimist.

Sekkumise tulemusel sündinud muutused. Sotsiaalse ettevõtluse programmis, kus mul oli võimalik vaadelda vaid programmi esimest poolt, ei saanud ma hinnata programmi lõpptulemust. Esimese poole tulemused (vt Tabel 3) näitasid aga, et olulisemateks muutusteks olid arendatavate teenuste kindlam raamistamine, kõrvaliste teenuseideede vähendamine ja kohandamine sihtrühmade vajadustele vastavamaks. Näiteks omastehoolajate nõustamisteenus asus esialgsest plaanist teenust veidi kitsamalt ja jõukohasemalt arendama, arvestades koolituste ja nõustamisaegade pakkumisel muuhulgas oma sihtrühma ajaliste ja elukorralduslike võimalustega.

Vabatahtlike programmis oli mul võimalus vaadelda mitmekülgsemaid muutusi. Kõik osalenud organisatsioonid kaasasid programmi käigus vähemalt ühe vabatahtliku, keda kaasati kas teenuse pakkumisse, administratiivsete ülesannete täitmiseks või organisatsiooni arendamiseks. Mitmes organisatsioonis oli muutus ühekordne, kus lisandunud vabatahtliku abil tehti midagi konkreetset ära, näiteks viidi läbi liikmeskonna uuring (Tabel 4, organisatsioon 7), loodi uus koduleht (Tabel 4, organisatsioon 8) või tehti muudatusi käsitööpoe füüsilises ja virtuaalses kujunduses ning ühekordne müügikampaania (Tabel 4, organisatsioon 4). Selliste muutustega sageli ei kaasnenud laiemat praktikate muutumist organisatsioonis.

Organisatsioonides, kuhu lisandusid pikemaajalised vabatahtlikud, oli märgata muutust töökorralduses ja vastutuse jagunemises (Tabel 4, organisatsioonid 3 ja 5). Kõige suuremate muutujatena silma paistnud organisatsioonides toimus restruktureerimine, näiteks organisatsioonis 1 (Tabel 4), kus arendatav teenus eraldus iseseisva MTÜna ning kus ehitati üles täielikult vabatahtlikele tuginev struktuur. Oli ka mõni organisatsioon, kus vabatahtlike abiga valmis mõni konkreetne tegevuskava, kuid mille realiseerimiseni ei jõutud.

Reeglina jõuti vaid mõnede arenguprogrammi eesmärkides sõnastatud muutusteni ning muutuste tüüp ja ulatus oli organisatsioonide lõikes väga varieeruv. Vabatahtlike kaasamise programmis, mida uurisin peamiselt SEVi dokumentatsiooni ning organisatsioonide esindajate ja vabatahtlikega läbiviidud intervjuude kaudu, ei olnud võimalik otseselt hinnata, kuivõrd olid organisatsioonid programmi eesmärkidele vastavalt hiljem võimekad teenuse koosloomes, kommunikatsioonis ning äriorganisatsioonidega koostöös. Samas peavad seesuguste suuremate muutuste jaoks muutuma kõigepealt väiksemad praktikad, mida töös kasutatud meetodid võimaldasid vaadelda. Enamikul juhtudest jäid organisatsioonide praktikad programmeelsele

küllaltki sarnaseks. Suuri muutujaid oli üksikuid ning väiksemaid ja sageli formaalsemat laadi praktikaid (nt oma tegevuste ja plaanide dokumenteerimine) muutsid paar organisatsiooni. Arenguprogrammi juhi sõnul on innovatsioonile püüdlevate programmide kontekstis juba suur saavutus see, kui 20% osalevates organisatsioonidest muutub (kuigi muutuse määra see % kindlasti ei väljenda). Seega võib öelda, et üksikute suurte muutujate arv programmis on igati ootuspärane tulemus, millega SEVi programmide läbiviijad võivad rahule jääda.

Muutumist soodustavad ja takistavad tegurid.

Projektipõhisus kui režiim sekkub arenguprogrammi kui projekti korraldusse, määrates rahastaja tingimuste tõttu programmile kindla kestuse (10 kuud), mis piirab selle käigus saavutavate muutuste ulatuse. Nagu illustreeris teooriapeatükis toodud näide organisatsioonist ICCO (vt lk 12), võivad põhjalikumad muutused võtta aastaid. Rahastaja tingimuste tõttu tuleb SEVil aga näidata saavutatud tulemusi oluliselt lühema perioodi jooksul. Uuritud arenguprogrammid näitasid, et surve projektis lubatavate tulemusteni jõuda suunab organisatsioone kohati abstraktsete eesmärkide saavutamisel hätta jäädes end tegelikust paremas valguses esitlema. Kõrvale võivad jääda tegelikud ja argisemad arenguvajadused.

SEVi arenguprogrammide korralduslikult poolelt jäi muutumist kõige enam takistama õppimistegevuste kaugus organisatsiooni igapäevaelust. Distsantsilt ja eraldiseisvate tegevustena sekkumine on uuritud kahes arenguprogrammis raskendanud töötubadest teadmiste ülekandumist organisatsioonide tegelikesse praktikatesse. Lisaks on töötubadesse kaasatud sageli sellised organisatsioonid juhtivad isikud, kes on muutuste juhtimiseks liiga ülekoormatud. Neilt oodatakse äratagemist ja muutuse käimatõmbamist, kuid nad ei saa endale sageli selliseid lisategevusi ajaliselt lubada. Töötubade sisu poolest andsid vähe tulemusi kirjalikud kodutööd ja strateegiadokumendid, mis mitmete organisatsioonide puhul ei toonud kaasa praktikate muutust ning jäid reaalsest tegevusest eraldiseisvaks ja kippusid pärast valmimist unustusse vajuma.

Organisatsioonide muutmist toetasid sellised SEVi sekkumis- ja õpetamispraktikad, kus organisatsioone haarati praktilistesse tegevustesse (nt teenusepakkumise harjutamine, vabatahtlike kaasamine jne). Lisaks oli programmi tähtaegadel tegudele

lukkav mõju, mis sundis osalejaid tegutsema ning teatud määral kõrvalistest tegevustest loobuma.

Organisatsioonide poole pealt osutus üheks peamiseks muutust takistavaks teguriks tugev seotus paljude erinevate projektide, tegevuste ja huvirühmadega (vt Tabel 5). Formaalse reeglistiku ja (rahalise) sõltuvusega suhted sidusid organisatsioonide inimesi kõrvaliste tegevustega, mistõttu oli väga raske leida aega ja võimalusi arenguprogrammi tegevuste jaoks ning organisatsiooni terviklikuks ümberkujundamiseks. Selliste juhtimispraktikate sõlmpunktides on arenguprogrammis osalenute seas enamasti organisatsioonide juhid, kelle paindlikkus võib seetõttu olla väga väike ja kelle taha võib muutus kinni jääda, kui see seisneb ainult neile täiendavate ülesannete lisamises.

Muutust soodustas teenuse konkreetne fookus, kindel sihtrühm ning väiksem seotus erinevate projektidega, mistõttu organisatsiooni liikmed ei olnud niivõrd lõhestatud oma tegevussuundade ja huvirühmade vahel.

Tabel 5. Muutust soodustavad ja takistavad tegurid vabatahtlike kaasamise programmis osalenud organisatsioonide lõikes								
Muutust soodustavad tegurid	Org. nr 1	Org. nr 2	Org. nr 3	Org. nr 4	Org. nr 5	Org. nr 6	Org. nr 7	Org. nr 8
Üks konkreetne sihtrühm	x	x			x	x	x	
Paindlikud rahastussuhted							x	
Ühele teenusele keskendumine	x				x	x		
Juhtimise ja administreerimise hajutus erinevate isikute vahel			x	x				
Muutust takistavad tegurid	Org. nr 1	Org. nr 2	Org. nr 3	Org. nr 4	Org. nr 5	Org. nr 6	Org. nr 7	Org. nr 8
Sidemete paljususe erinevate rahastajate või sihtrühmadega		x	x			x		x
Ülekoormatud võtmeisikud, kes muutuse eest vastutavad	x	x				x		x
Oskuste puudumine vabatahtliku alustatud tegevusega jätkamiseks		x		x				

Kuidas kujundada edaspidi SEVi vabaihenduste arenguprogramme ning värvata nendesse suurema muutuste potentsiaaliga ühendusi? Järgnevalt toon välja, missuguseid kohandusi on võimalik SEVi arenguprogrammide ressursside ja reeglite oludes teha, arvestades eespool loetletud muutust takistavate ja toetavate teguritega.

- Programmi töötubadest õpitu paremaks ülekandumiseks organisatsioonidesse on sinna vaja osalema selliseid **organisatsioonide esindajaid**, kelle töökorraldus on piisavalt paindlik, et leida aega ja võimalusi uute tegevuste alustamiseks ning teiste organisatsiooni liikmete informeerimiseks ja kaasamiseks. Eriti organisatsioonides, kus aktiivseid tegutsejaid on väga vähe ja nende kanda on suurel hulgal kohustusi, on tugevalt soovituslik vabatahtlike osalemine programmi töötubades. Näiteks võimaldab see kommunikatsiooni-vabatahtlikel, keda püütakse programmis pikemalt organisatsioonidega siduda, organisatsiooni paremini tundma õppida. Ühtlasi nõuab vabatahtliku kurssi viimine ja temaga suhtlemine vähem lisa-aega, mida teiste tegevuste arvelt on raske võtta. Programmis osalemine toetaks vabatahtlikku enese organisatsioonisisel kehtestamisel organisatsiooni praktikate ümberkujundamisel
- Vähendamaks suurtest projektieesmärkidest ning nende saavutamise survest tekkivaid olukordi, kus keskendutakse liiga abstraktsetele tulemustele, vajavad need töötubades ja kirjalikes töödes **organisatsioonide igapäevapraktikate keelde tõlkimist**. Nii saab SEV anda soovitusi konkreetsemateks edasisteks sammudeks. Näiteks pelgalt kommunikatsiooniplaani loomisele kui tulemusele keskendumise asemel on efektiivsem organisatsioonidega koostöös välja selgitada, missugused on töökorralduslikud takistused soovitud kommunikatsioonitegevuste alustamiseks (nt juhul liiga palju kohustusi, kommunikatsiooniinimese jaoks pole rahalisi vahendeid) ja kuidas neid lahendada.
- **Kirjalikes töödes** ülesandepüstitusi muutes on võimalik anda analüütilist sisendit kavandatud tegevustesse. Kirjalikud tööd, milles organisatsioone suunatakse pikalt kirjeldama oma soovitud ideaalolukorda või esitlema oma juba koostatud dokumente kui näiteid edusammudest (nt küsimused stiilis

“kuhu tahame jõuda” ja “mida oleme juba ära teinud”), ei soodusta praktikate muutumist. Samas kulutavad need üsna palju aega. Reaalset muutumist saavad toetada näiteks ülesanded, mis panevad organisatsioonide esindajad analüüsima töökorralduslikke takistusi soovitud muutuste elluviimiseks (nt pole aega uute koostööpartneritega suhtlemiseks, projektidega seotus ei võimalda töötajatel ühiselt organisatsiooni arendamisega tegeleda) ja otsima võimalikke lahendusi.

- Organisatsioonidele programmis tegevusi soovitades tuleb silmas pidada potentsiaalsete **elluviijate oskuseid ja võimalusi**. Näiteks toob kodulehe või Facebooki lehe loomine väga väikese muutuse organisatsiooni, kus puuduvad vajalike oskuste ja tööajaga inimesed, kes saaksid neid hallata. Sama lugu on strateegiadokumentidega, mille elluviimine eeldab oskuseid ja tööjõudu, mida kõigis organisatsioonides ei ole.

Sekkumisvõtete kohandamise kõrval on oluline valida programmi sellised organisatsioonid, millel on potentsiaal programmi tingimustes muutusteni jõuda.

Suurema muutumisvalmidusega organisatsioone iseloomustab:

- vähene rangelt reglementeeritud suhete arv huvirühmadega (nt vähe lepinguliselt siduvaid suhteid, konkreetne sihtrühm) – selliseid suhteid on hea analüüsida neid Joonise 1 eeskujul üles joonistades
- juhtimise ja administreerimise jagunemine erinevate tegutsejate vahel (erinevalt ühest isikust, kes on samaaegselt organisatsiooni juht, projektijuht ja sekretär)
- juba käimasolev muutus (nt ametisse on asunud uus juhatus, alustatud on uue teenuse arendamisega, algusjärgus organisatsioon, mis pole veel välja kujunenud, konkreetse arenguvajaduse olemasolu)
- teenuse pakkumine, mille järele on nõudlus (nt on hulganisti probleemseid lapsi, kellele otsitakse tugiisikuid, kuid käsitöö müügis on niigi suur konkurents)
- töökorraldus, mis võimaldab töötajatel leida aega ühiselt organisatsiooni arendamisse panustamiseks (vastand olukorrale, kus igaüks on kogu tööaja ulatuses rangelt seotud enda projekti ülesannetega, mistõttu ei saa näiteks osaleda uue teenuse väljatöötamisel, turundusstrateegia loomisel või ei saa vabatahtlikku juhendada)

Mil viisil ja milliste näitajate põhjal hinnata SEVi arenguprogrammide tulemuslikkust?

Muutuste hindamine eeldab kõigepealt, et enne programmi algust oleks olemas kirjalik ülevaade organisatsiooni n-ö algseisust (struktuur, käimasolevad tegevused, töökorraldus, arenguvajadused jne). Kuna organisatsioonide kaardistamise protseduur on SEVi arenguprogrammis sellisel kujul juba olemas, saab seda programmi lõppedes kasutada hilisema olukorraga võrdlemiseks.

Organisatsioonide muutumise hindamiseks nii programmi käigus kui selle toimumise järel ei piisa organisatsioonide esindajate või kaasatud vabatahtlike kirjalikest hinnangutest muutustele (nt töökogemuse hindamine vabatahtliku passis). Osaliste endi hinnangud on ühest küljest paratamatult kallutatud survest oma edukat tegutsemist demonstreerida. Teisalt ei pruugi nad osata märgata olulisi aspekte enda igapäevapraktikates. Kuna arenguprogrammi ajaliste ja rahaliste ressursside tingimustes ei ole võimalik hindamisele suuri summasid kulutada või organisatsioonide põhjalikumaks vaatlemiseks aega leida, on soovituslik kombineerida erinevaid võtteid.

Minu töös kasutatud metoodika eeskujul on võimalik programmi tulemuste hindamiseks kombineerida:

- intervjuusid organisatsioonide esindajate ja vabatahtlikega, vaatlusi programmi töötubades
- arenguprogrammi dokumentide analüüsi
- avalikult saadaolevate infokanalite vaatlust (organisatsioonide kodulehed ja sotsiaalmeedia kontod).

Infoallikates on muutumise märkideks konkreetsed läbiviidud tegevused ning töökorralduses muudetud toimingud, mis puudutavad programmis prioriteetseid teemasid. Hinnangulised kirjeldused organisatsiooni arengust (“oleme palju õppinud”, “koostasime väga hea turundusstrateegia”) võivad vihjata aset leidnud muutuste tüübile, kuid ei ole iseenesest informatiivsed selle tegeliku toimumise kohta.

Organisatsioonide püsivamat muutumist programmis näitavad:

- muutunud töökorraldus (nt kohustuste delegeerimine juhilt teistele töötajatele)

- muudatused igapäevastes protseduurides (nt teavituskanalite väljavahetamine, koosolekutel osalejate koosseisu muutmine, kirjalikud lepete loomine vabatahtlikega)
- organisatsioonide põhifunktsioonide osaline üleandmine vabatahtlikele (nt Facebooki või kodulehe haldamine, koosolekute korraldamine)
- täiendavate tegevuste alustamine (nt kaasatud vabatahtlikud on hakanud korraldama uusi üritusi, juurde on tekkinud meeskonna ühistegevusi, või vastupidi on mõni tegevus lõpetatud)
- elavnenud huvi organisatsiooni vastu meedias, sotsiaalmeedias (nt rohkem Facebooki postitustele reageerijaid ja aktiivsem tegevus lehel, rohkem huvilisi teenuse tarbijaskonnas)

Programmieelse olukorra hindamisel (arenguvajaduste kaardistamisel) peavad samad aspektid olema kaetud. Eriti oluline on kaardistada struktuur, organisatsioonis tegutsejad ja nende tegevused. Selle põhjal saab hiljem vaadata, kas varasem inimeste ja tegevuste sotsiomateriaalses võrgustikus on midagi muutunud.

5. Diskussioon

SEVi arenguprogramme üheks iseloomustavaks tunnuseks on **sekkumine** organisatsioonide siseellu eemal toimuvate töötubade kaudu, mis ühest küljest aitavad muutusele püüdlevatel organisatsioonidel sellele keskendumiseks aega võtta, uusi võtteid õppida ning teiste muutujatega kogemusi vahetada ja neist innustuda. Kokkusaamised, ülesanded ja programmi ülesvõetud tempo aitavad organisatsioonidele hoo sisse lükata, et oma ideede suunas praktilise samme tegema asuda. Teisalt tekib küsimus, kuivõrd saab sellisel moel eemalt organisatsiooni ümber kujundada. Õpitu ja kogetu organisatsiooni ülekandmiseks peaks töötubades osalema väga innukas, heade juhioskuste ning vajaliku ajaressursiga inimene. Tõenäolisem on aga muutuseni jõudmine siis, kui kaasas on kogu meeskond, kellest muutuse elluviimine organisatsioonis sõltub. Töös vaadeldud SEVi arenguprogrammides oli rõhk juhtide kaasamisel, kuid teised rollid jäid pigem kõrvale. Mitmetes organisatsioonides tegutses nõustajaid, sotsiaaltöötajaid jms, keda sageli ei olnud harjunud organisatsiooni arenguküsimustesse kaasama, kuid kes on tegelikult peamised osalised teenusepakkumises ja sihtrühmaga suhtlemises ja seega muutuse seisukohalt olulised võtmeisikud. Samuti jäid programmidest eemale kaasatud vabatahtlikud, kelle töötubadesse kutsumine oleks võimaldanud neil organisatsiooni tegemistest rohkem osa saada. Nende edaspidine kaasahaaramine arenguprogrammidesse võiks organisatsiooni muutumise potentsiaali suurendada.

SEVi soov ja minu töö üks ülesanne oli uurida, kuidas eristada programmidesse kandideerijate seas selliseid organisatsioone, kellel on parem muutmise potentsiaal ja kes jõuaksid 10 kuu käigus suuremate muutusteni. Selline lähenemine näib esmapilgul ebaõiglane, kuna välja võivad jääda mitmed sellised ühendused, mis on kehvas seisus ja justkui vajaksid tuge rohkem. Samas on uuritud kaks programmi näidanud, et muutumiseni jõuavad programmi tulemusel just need organisatsioonid, kus muutumine või mõni kindel arenguvajadus oli juba enne programmi astumist prioriteetne. Need organisatsioonid oleksid ilmselt isegi ilma programmita asunud tegutsema. Programm annab sellistele muutujatele kindla raamistiku, kus toimetada, ja lükkab hoo sisse. Ilma kindla ideeta või vajaduseta programmi lihtsalt uudistama tulnud väljuvad sealt suure tõenäosusega üsna samas seisus, nagu sinna saabudes. Programm ilmselt ei suudagi kedagi panna muutuma, kes selleks valmis ei ole, kuid juba muutumises organisatsioonidele aitab see hoo sisse lükata.

10-kuusest programmikestusest olen töös rääkinud kui lühikesest perioodist, taustaks Eesti mõistes hiiglaslik Hollandi organisatsioon, kus 300-liikmelise töötajaskonna tõttu võttis organisatsiooni ümberkorraldamine kuus aastat. Eesti vabaihendused on samas väga väikesed (Kodanikualgatuse ..., 2014) ning nende jaoks võib isegi 10-kuuline kiirendatud muutumiskogemus olla üsna mõjus. SEVi arenguprogramm on osalejate jaoks väga intensiivne, kuna arendatakse kiirendatud korras uusi ideid ja tegevussuundi. Sellest vaatepunktist ei saakski programm oluliselt kauem kesta, sest osalejad väsiks ära või hakkaks programmis osalemine takistama nende muid tegevusi.

SEVi arenguprogrammid on seni olnud fokuseeritud kindlatele teemadele (nt sotsiaalne ettevõtlikkus, vabatahtlike kaasamine), kuid uuringutest nähtus, et organisatsioonide arenguvajadused ja arengut takistavad tegurid on sõltumata programmi teemast organisatsioonidel põhimõtteliselt samad. Siit tekib küsimus, kas selline temaatiline varieerimine, mis ka töötoad iga kord kitsamatesse alateemadesse jaotab, on vajalik. Uuritud programmide põhjal võib öelda, et muutuse toetamisel osutub olulisemaks pigem meetoodika, mis peaks organisatsioonidele looma jälgendamise ja läbiproovimise võimalusi. Töötoad võiksid hästi toimida üldoskuste arendamise kohana, mida kõigil vaja läheb, sõltumata sellest kui kaugel ollakse enda teenuse loomisega. Muutumises erineval kaugusel olevaid organisatsioone on SEVi programmides seni lohistatud mööda paika pandud temaatilist ajakava, mis segab orgaanilist õppimist ja muutumist (nt jõuab kätte teenuse prototüübi testimise aeg, kuid organisatsioon pole jõudnud vajalikku eeltööd teha). Seepärast võiks vähem teema- ja rohkem oskustepõhine ülesehitus aidata igal osalejal tegeleda oma konkreetsete hetkevajadustega.

Kuna SEVi programmides osalevad organisatsioonid kipuvad olema erinevas muutumise faasis, ei pruugi täpselt samadel teemadel kõrvuti tegutsemine nende arenguks oluline olla, sest samal hetkel on vajadused väga erinevad. Pigem võib see kasu tuua siis, kui programmi võetakse korraga üsna algses faasis organisatsioonid, keda võib aidata või inspireerida teistega koos samade etappide läbi tegemine.

Oma töös käsitlen **õppimist** kui osalemist praktikakogukonnas, kus õppimine toimub läbi jälgendamise. Rääkides projektijuhtimise kesksusest kui muutusi takistavast tegurist, tekib küsimus, kas SEVi arenguprogramm ise oma projektil põhineva eeskujuga saab aidata organisatsioonil õppida projektipõhisest rööprähklemisest välja

tulla. See, et SEV on projektikeskne ei tähenda aga, et arenguprogrammi ei võiks üles ehitada nii, et ta organisatsioonidele projektikeskne ei paistaks. Näiteks saaks SEV programmi võtta osalejaid jooksvalt, nii et kõik ei alusta kõik korraga. Üsna tõenäoliselt ei ole kõik alustavad organisatsioonid samaaegselt muutumisvalmis ja neile võiks võimaldada programmi astumist siis, kui selleks vajadus tekib. Nagu näitasid selles töös läbiviidud uuringud, on konkreetsema probleemi lahendamise kontekstis õppimisel suurem potentsiaal praktikaid muuta.

Intervjuudest vabatahtlikega tuli välja et, mitmel neist tekkis tunne, et neid kaasatakse lihtsalt sellepärast, et “projektis” nii öeldi, kuid ei ole aru saada, kas neid tegelikult ka vaja on. Et vabatahtliku organisatsiooni kutsumine ei oleks lihtsalt üks projektiülesanne, võiks ka vabatahtlikele pakkuda õppimise kogemust ja oskusi – nagu juba varem mainisin, võiksid vabatahtlikud töötubadest osa saada. See võib aidata vabatahtlikul organisatsiooni sulanduda ja sealset praktikatevõrgustikku lõhkuda ja ümber ehitada. Ainuüksi harvade kohtumiste käigus organisatsiooniga ei teki vabatahtlikul võimalust organisatsioonis õppida ning samuti jäävad näiteks professionaalse vabatahtliku oskused organisatsiooni tegemistest väljapoole. Nii ei saa ka töötajad kommunikatsioonivabatahtlikult teda imiteerides õppida.

SEVi arenguprogrammide kirjalikes töödes kirjeldasid osalejad sageli soovitud ideaalolukordi ning analüütilisust oli neis vähe. Mitmed teadvustamata praktikad võivad muutumisele takistuseks saada, mispärast vajavad organisatsioonid arenguprogrammilt tuge põhjalikumaks eneseanalüüsiks, mis aitaks selliste takistustega tegeleda. Vabatahtlike kaasamise programmi alguses koostatud kaardistus organisatsiooni arenguvajadustest keskendus rohkem sellele, kuhu sooviti jõuda, kuid ei arvestanud igapäevapraktikate mõjuga. See võis olla põhjuseks, miks kaardistuses antud soovitusi oli organisatsioonidel raske ellu viia. Töötubasid aitaks analüüsivamaks muuta selline organisatsioonidevaheline kogemustevahetus, kus üksteisega jagatakse oma õppimiskogemusi ning seda, kuidas teatud lahendusteni jõuti. Valmis tulemuste esitlemisest on raske õppida, kui puudub arusaam, millest nendeni jõudmine sõltub.

SEVi arenguprogrammi tulemuste **hindamisel** tuginesin praktikapõhisele lähenemisele, mille kohaselt saab mingi tegevuse püsivamat mõju hinnata selle järgi, kas soovitud muutuse elujõulisust kujundavad praktikaid on soovitud suunas muutunud. Arenguprogrammide puhul algab tulemuste hindamine juba väljunditest,

kuna mõne asja lihtne ära tegemine on tihtipeale iseenesest praktikaid ümberkujundava potentsiaaliga (nt kokkulepe töökorralduse muutmises). Selline muutus peab toimuma igapäevastes suhetes või protseduurides. Uus koduleht võib samuti olla väljund, kuid seda ümbritsevate protseduuride samasuguseks jäämisel ei pruugi see muutust tuua. Sageli on väikese ja väljastpoolt peaaegu märkamatu muutuse taga organisatsioonis pikaajaline ja raske töö. Tulemuste hindamine praktikapõhiselt aitab muutusi hinnata ka sellistel juhtudel, kus justkui tavapäraste indikaatorite kohaselt suurt muutust ei olegi toimunud.

Oma töös koostasid SEVi arenguprogrammide põhjal mõõdikud arenguprogrammi tulemusel sündinud muutuste hindamiseks (vt alapeatükk 4.5) ja programmi muutumisvalmimate organisatsioonide valimiseks (Lisa 2). Mõõdikud pakuvad lähivaadet organisatsioonide praktikatesse ja lihtsakoelist hindamisviisi, mis aitavad tuvastada muutust toetavaid ja takistavaid praktikaid. Ühtlasi on mõõdikute eeliseks subjektiivsete hinnangute mõju vähendamine, kuna muutuste otsimisel ei lähtuta organisatsioonide esindajate hinnangutest. Lisas 2 on toodud küsimused, mille arenguprogrammi kandideerijad saavad ise ankeedivormis vastuseid anda, intervjuuküsimused kandideerijatega kohtumiseks ning küsimused vaatluspõhise info kogumiseks. Juuresolevad lahtrid aitavad vastuste põhjal järeldusi teha, kas tegemist on suure või vähese muutumispotentsiaali näitajaga (toodud näited on teadlikult valitud äärmustest).

Organisatsioonides toimunud muutuste hindamiseks on need sobivad ka teistele Eesti vabaühenduste arenguprogrammidele, kuna projektijuhtimise kesksus on laiemalt vabaühenduste argipraktikaid kujundav nähtus ja praktikad on selle tõttu vabaühenduste lõikes küllaltki sarnased. Mõõdikud vaatlevad organisatsioonide igapäevapraktikaid ja elujõulisust ning ei võimalda laiemalt hinnata, kas organisatsiooni tegevustel on ühiskonnas positiivne mõju. Nende abil saab rohkem vaadata, kas organisatsioonil on olemas potentsiaal laiemaks mõjuks.

Kokkuvõte

Minu magistritöö lähtus uuringu tellija Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku (SEV) probleemipüstitusest leida viise, kuidas enda korraldatud vabäühenduste arendamisele suunatud programmidesse valida suurema muutumispotentsiaaliga organisatsioone ning kuidas hinnata programmi tulemusel sündinud muutusi. Probleemipüstitus tulenes vajadusest organisatsioonides kestmajad muutuseid luua, mida senised programmid on suutnud teha kas üksikutes organisatsioonides või väga väikeses ulatuses. Töö uurimisobjektideks olid kaks SEVi arenguprogrammi, milles osalesid sotsiaalvaldkonnas tegutsevad vabäühendused ja mida programm püüdis toetada sotsiaalse ettevõtluse alustamisel.

Peamiseks teoreetiliseks lähtekohaks minu töös on praktikateooria, mis võimaldab muutust soodustavaid ja takistavaid asjaolusid otsida organisatsioonide igapäevastest toimingutest ja rutiinidest, mille taha muutuse loomine sageli takerdub. Olulise mõistena kasutan läbivalt sekkumist, viidates vabäühenduste praktikatele nii teadlikku kui teadvustamata mõju avaldavate osaliste tegevusele. Arenguprogrammi kui organisatsioonidesse sekkuja tegevuse jaoks on oluline mõista sekkumise ümber koonduvaid praktikaid. Töös vaatlen seega lähemalt vabäühenduste juhtimispraktikaid, neid mõjutavaid sekkujate praktikaid, õppimise praktikaid, mille käigus teadmised praktikasse jõuavad, ning hindamispraktikaid, mille põhjal tegevuste tulemusi hinnatakse.

Nimetatud praktikate analüüsimiseks SEVi arenguprogrammides kasutan andmeid, mis pärinevad programmis tehtud vaatlustest, osalenud organisatsioonide esindajate ja programmis kaasatud vabatahtlikega läbi viidud intervjuudest, SEVi dokumentatsioonist ning internetis kättesaadavast taustainfost.

Töö olulisemate järeldustena olen kaardistanud SEVi arenguprogrammides taotletavaid muutusi toetavad ja takistavad tegurid ning loonud mõõdikud, mille põhjal arenguprogrammidesse suurema muutumisvalmidusega organisatsioone valida ning programmi tulemusena sündinud muutusi hinnata.

Uuringutest nähtus, et muutumist kippusid takistama projektijuhtimise kesksusest tulenev killustatus vabäühenduste argielus, muutuse võtmeisikute liigne hõivatus erinevate kohustustega ning oskuste puudumine programmis alustatud tegevuste jätkamiseks. SEVi arenguprogrammi poolelt mõjusid muutusele pärssivalt töötubade

kaugus ja eraldiseisvus organisatsiooni argielust ning mõned õpetamisvõtted, mis olid vähe analüütilised ja raskendasid õpitu praktikasse rakendamist. SEVi arenguprogrammi töötubade korralduses toetasid muutumist kogemustevahetuse võimaldamine teiste organisatsioonidega ning oskuste harjutamine ja läbiproovimine. Edukamate muutujatena paistsid silma organisatsioonid, mis astusid programmi juba toimuva muutuse oludes. Lisaks oli muutumine edukam pigem nende jaoks, kel oli konkreetsem sihtrühm ja kelle fookus oli ühel teenusel.

Loodud mõõdikud organisatsioonide programmi valimiseks ja muutuste hindamiseks sobivad vabäühenduste igapäevaste praktikate hindamiseks eriti selliste vabäühenduste puhul, mida iseloomustab projektijuhtimise kesksus. Organisatsiooni tegevuse laiemat mõju nende põhjal hinnata ei saa.

Summary

The title of my master's thesis is *Development programme of NGOs as an intervention. The example of Estonian Social Enterprise Network*. The main focus of the thesis is on NGO capacity-building programmes and their ambition to create more long-lasting changes in the participating NGOs. Impulse for doing research on this topic came from the Estonian Social Enterprise Network (SEV), which tries to contribute to the development of NGOs through programmes aimed at creating social enterprises. Since SEV's development programmes of the last couple of years have brought about changes in few organisations or to a short extent, ways to improve the programme are being sought. Therefore my thesis investigates on what contributes to change (as a result of SEV's programmes), how to evaluate if change has taken place and how to pick organisations with a better potential for change in the terms of the programme.

Throughout my work I operate in the framework of practice theory, which enables to search for change supporting and impeding factors from everyday practices of NGOs. I use the term *intervention* to refer to the actions of funders and development programmes which in addition to a direct impact may also influence NGO practices in a hidden way. Successful intervention through development programmes requires an understanding of NGOs' everyday practices that form bundles around the intervention. For that reason the focus is on NGOs' management practices, intervention practices that influence them, learning practices through which knowledge transfers into practical actions, and evaluation practices.

Methods used for collecting data about SEV's two development programmes include observations at programme workshops, interviews with participants from different organisations and volunteers involved in the organisations during the programme, SEV's written documentation and background information available online.

As the main contribution of my thesis I have mapped different factors that facilitate or impede changes in SEV's development programmes, indicators and evaluation tools to help distinguish organisations with a high potential for change, and evaluate if and which kind of changes have taken place in the practices of organisations as a result of the programme.

My research showed that change was in many cases impeded by project-based management practices which caused fragmentation in activities and stakeholder relations. Another impeding factor was that the key actors of the change process in NGOs tended to be overloaded with different work tasks. The more problematic aspects of the development programme included the distance and separateness of programme workshops and the NGOs' everyday context. Additionally some of the teaching methods lacked analytical depth and did not fully take NGOs' dominant practices into account. On the other hand, programme workshops enabled interaction and the exchange of experiences between organisations and provided opportunities for practicing different skills. More outstanding changes occurred in NGOs, where the change was already in progress prior to the programme, or where the focus was on a specific target group or service.

Change indicators and evaluation tools provided in this work can help to evaluate changes in the everyday practices especially in such NGOs, where the management is mainly project-based.

Kasutatud kirjandus

Ahmed, K. ja Sánchez-Triana, E. (2008). *Strategic Environmental Assessment for Policies. An Instrument for Good Governance*. Kasutatud 21.05.2016
http://siteresources.worldbank.org/INTRANETENVIRONMENT/1705772-1210788188539/21819527/SEA_FOR_POLICIES.pdf

Arujõe, B. (2015). *Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku vabatahtlike värbamise arenguprogramm: aruanne arenguprogrammi tulemustest*. Käsikirjaline materjal. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut.

Briere, S., Proulx, D., Flores, O. ja Laporte, M. (2014). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. *International Journal of Project Management*, 33, 116–125.

Eesti Mittetulundusühingute ja Sihtasutuste Liidu kodulehekülg. Kasutatud 30.05.16
www.ngo.ee

Ebrahim, A. (2005). Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 34, no. 1, 56-87.

Elbers, W. ja Schulpen, L. (2015). Reinventing International Development NGOs – The Case of ICCO. *European Journal of Development Research*, 27, 1-18.

Geels, F. W. (2001) Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31, 1257–1274

Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. ja Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kodanikualgatuse Institutsionaliseerumine Eestis 2014. Uuringu raport. (2014). Kodanikeühiskonna uurimis- ja arenduskeskus, Tallinna Ülikooli Rahvusvaheliste ja Sotsiaaluuringute Instituut. Kasutatud 27.05.16
<http://www.kysk.ee/failid/Upload/files/KUAK%2014%20raport.pdf>

Kodanikuühiskonna arengukava (2015). Kasutatud 29.05.16
<http://kysk.ee/failid/Upload/files/KODAR.pdf>

Kodanikuühiskonna lühisõnastik (2007). Kasutatud 15.05.16 <http://ngo.ee/sonastik>

Kodanikuühiskonna Sihtkapitali kodulehekül. Kasutatud 28.05.16 www.kysk.ee

Laherand, M.-L. (2010). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Sulesepp.

Lave, J. ja Wenger, E. (2009). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lecy, J. D., Schmitz, H. P. ja Swedlund, H. (2012). Non-Governmental and Not-for-Profit Organizational Effectiveness: A Modern Synthesis. *Voluntas*, 23, 434–457.

Mitchell, G. E. (2014). Why Will We Ever Learn? *Public Performance & Management Review*, 37:4, 605-631.

Moxham, C. (2014). Understanding third sector performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 Iss 6, 704 – 726.

Praxise kodulehekül. Kasutatud 29.05.16 www.praxis.ee

Seelos, C. ja Mair, J. (2012). What Determines the Capacity for Continuous Innovation in Social Sector Organizations? *Rockefeller Foundation Report*. Kasutatud 21.05.2016 http://www.christianseelos.com/capacity-for-continuous-innovation_PACS_31Jan2012_Final.pdf

Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku kodulehekül. Kasutatud 5.05.2016 www.sev.ee.

Sotsiaalse innovatsiooni arenguprogrammi I osa. Sotsiaalsete praktikate rühma inkubatsioon (07.03.-13.06.2015). Koolitajate eneseanalüüs (2015). *Käsitajaline materjal*. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut.

Sõerd, M.-L. (2014). *Eesti vabaihenduste praktikad rahvusvaheliste projektide elluviimisel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut.

Vabaihenduste eetikakoodeks (2002). Kasutatud 14.05.16 <http://www.ngo.ee/eetikakoodeks>

Vihalemm, T., Keller, M. ja Kiisel, M. (2015). *From Intervention to Social Change: A Guide to Reshaping Everyday Practices*. Farnham: Ashgate Publishing Limited.

Whittington, R. (2010). Giddens, structuration theory and Strategy as Practice.
Cambridge Handbook of Strategy as Practice (109-126). D. Golsorkhi, L. Rouleau,
D. Seidl, ja E. Vaara (toim.). Cambridge: Cambridge University Press.

Lisad

Lisa 1. Intervjuude kava Sotsiaalsete Ettevõtete Võrgustiku vabatahtlike kaasamise arenguprogrammi tulemuste hindamiseks.

Intervjuu organisatsioonide esindajatega	Intervjuu vabatahtlikega
<p>Tere! Olen teid täna siia kutsunud selleks, et uurida lähemalt, kuidas on läinud uute vabatahtlike kaasamine ja mis on sellega seoses organisatsioonis varasemaga võrreldes teisiti. Vestluse eesmärgiks on mõista, kus tekivad vabatahtlike kaasamisel ja uute tegevuste alustamisel raskused, et tulevased arenguprogrammid saaksid organisatsioone paremini toetada.</p> <p>Tutvumisring: palun öelge oma nimi ja organisatsioon, mitu vabatahtlikku ja millisel teemal enda organisatsiooni kaasate.</p> <p>Kirjeldage alustuseks, mida te oma organisatsioonis tegite, et vabatahtlikku leida (<i>Kes selle osas kaasa rääkisid, millisel moel (pöördumise meetod, sõnum) otsustati vabatahtlikku otsida, kellele kaasnevad ülesanded delegeeriti, miks?</i>).</p> <p>Kuidas te vabatahtlikuga kokku saite? Millest te rääkisite (<i>töö sisu, aeg ja sagedus, roll ja suhted, töövahendid, koolitus, suhtlemisviisid</i>)?</p> <p>Kas leppisite ka milleski kokku, milles? (<i>kes? kus? mida tehes?</i>)</p> <p>Mida te tegite, et vabatahtlik organisatsioonist paremini aimu saaks? Kuidas toetasite tööga pihta hakkamist (<i>kontaktisikud, materjalid</i>)?</p> <p>Milliste osapoolte või inimestega organisatsioonis tuli vabatahtlikul suhelda või kokku puutuda?</p> <p>Ülesanne: Täiendage järgnevat skeemi.</p>	<p>Tere! Olen teid täna siia kutsunud, et uurida lähemalt, missugune on olnud teie vabatahtliku töö kogemus selles programmis. Vestluse eesmärgiks on mõista, kus tekivad vabatahtliku töö korraldamisel raskused, et tulevased arenguprogrammid saaksid organisatsioone selles osas paremini toetada.</p> <p>Tutvumisring: palun öelge oma nimi, vabatahtliku töö organisatsioon ja mil viisil te sellesse panustasite.</p> <p>Kirjeldage alustuseks, millisel moel te organisatsiooni palvest kuulda saite. Mida te sellest pakkumisest arvasite? Miks otsustasite seda kaaluda?</p> <p>Kuidas nägi välja teie esimene kohtumine (<i>või kohtumised</i>) organisatsiooni esindajatega - kellega?</p> <p>Millest te rääkisite (<i>töö sisu, aeg ja sagedus, roll ja suhted, töövahendid, koolitus, suhtlemisviisid</i>)?</p> <p>Kas leppisite ka milleski kokku, milles? (<i>kes? kus? mida tehes?</i>)</p> <p>Mida te tegite, et organisatsioonist paremini aimu saada?</p> <p>Kuidas teid töösse sisseelamisel toetati (<i>kontaktisikud, materjalid</i>)?</p> <p>Milliste osapoolte või inimestega organisatsioonis tuli teil kokku puutuda?</p> <p>Ülesanne: Täiendage järgnevat skeemi. Kirjutage igale märkmepaberile keegi, kellega</p>

<p>Kirjutage igale märkmepaberile keegi, kellega vabatahtlikul tuli suhelda, ja märksõnaliselt suhtlemise põhjus. KUI SEE TEHTUD: Nüüd kleepige need paberile vabatahtliku ümber suhtlemise olulisuse järjekorras. Palun kommenteerige oma järjestust, öelge juurde, kuidas suhtlus toimus (<i>vahetult kontoris või erakorraliselt omavahelisel kokku saades, e-maili teel või telefonitsi jne</i>).</p> <p>Milliseid vajadusi tekkis vabatahtlikul töö käigus?</p> <p>Kas teil tuli algsetes kokkulepetes ka muudatusi teha? Milliseid, mis põhjustel? Kas vabatahtliku kaasamisega seoses alustati mõnda tegevust, mis vajab hetkel täiendavat tööd? Tooge näiteid.</p> <p>Milliseid töövahendeid vabatahtlikud vajasisid (<i>tööriistad, töölaud, sidevahendid, rahalised, inimesed</i>)?</p> <p>Kas kõike sellest saite võimaldada? Mida mitte?</p> <p>Mis on teie arvates organisatsioonis pärast vabatahtliku liitumist teistmoodi? Tooge näiteid.</p> <p>Kas keegi teist on väljastpoolt organisatsiooni sihtrühmadelt või partneritelt saanud sellist tagasisidet, mis näitaks, et vabatahtliku tegevus on midagi muutunud, kasvõi midagi väikest?</p> <p>Ülesanne: Mõelge sellele paar minutit, uurides järgnevaid näiteid (paberil). Tehke märkmeid, missugust tagasisidet ja kellelt olete saanud. Vajadusel täiendage loetelu.</p> <p><u>Näited:</u></p> <p>keegi ütles, et oleme veidi teistsugused,</p> <p>keegi mainis meie veebimuudatusi</p> <p>keegi ütles, et kuulis meist</p> <p>keegi tähtis isik külastas üritust või laikis meid</p> <p>tagasiside ürituste, ettevõtmiste kohta,</p>	<p>teil tuli organisatsioonis suhelda, ja märksõnaliselt suhtlemise põhjus.</p> <p>KUI SEE TEHTUD: Nüüd kleepige need paberile enda ümber suhtlemise olulisuse järjekorras. Palun kommenteerige oma järjestust, öelge juurde, kuidas suhtlus toimus (<i>vahetult kontoris või erakorraliselt omavahelisel kokku saades, e-maili teel või telefonitsi jne</i>).</p> <p>Milliseid vajadusi teil töö käigus tekkis? Kas teil tuli algsetes kokkulepetes ka muudatusi teha? Milliseid, mis põhjustel? Kas teie liitumisega seoses alustati organisatsioonis mõnda tegevust, mis vajab hetkel täiendavat tööd? Tooge näiteid.</p> <p>Milliseid töövahendeid teil vaja läks (<i>tööriistad, töölaud, sidevahendid, rahalised, inimesed</i>)?</p> <p>Kas teile võimaldati sellest kõike? Mida mitte?</p> <p>Mis on teie arvates organisatsioonis teie töö tulemusena teistmoodi? Tooge näiteid.</p> <p>Kas keegi teist on väljastpoolt organisatsiooni sihtrühmadelt või partneritelt saanud sellist tagasisidet, mis näitaks, et teie panus on midagi muutunud, kasvõi midagi väikest?</p> <p>Ülesanne: Mõelge sellele paar minutit, uurides järgnevaid näiteid (paberil). Tehke märkmeid, missugust tagasisidet ja kellelt olete saanud. Vajadusel täiendage loetelu.</p> <p><u>Näited:</u></p> <p>keegi ütles, et oleme veidi teistsugused,</p> <p>keegi mainis meie veebimuudatusi</p> <p>keegi ütles, et kuulis meist</p> <p>keegi tähtis isik külastas üritust või laikis meid</p> <p>tagasiside ürituste, ettevõtmiste kohta,</p> <p>rohkem päringuid huvilistelt,</p> <p>rohkem osalejaid üritustel,</p> <p>rohkem vabatahtlikke,</p> <p>tuli koostööpakkumine, kutse kogemusi</p>
---	--

<p>rohkem päringuid huvilistelt, rohkem osalejaid üritustel, rohkem vabatahtlikke, tuli koostööpakkumine, kutse kogemusi vahetama saime meediakommentaari meile anti raha, saime uusi vahendeid, ruume keegi innustus/tõukus meist, tegi midagi järele</p> <p>Kui te mõtlete tagasi selle programmi eelsele ajale, oma ettekujutustele järgneva kohta, siis mida teeksite vabatahtliku kaasamisel täna teistmoodi?</p> <p>Me oleme vestlusega lõppu jõudnud ja meie aeg on täis. Võib-olla soovite veel midagi lisada, mis tundub teile oluline, aga on jäänud siin vestluses veel käsitlemata? Aitäh.</p>	<p>vahetama saime meediakommentaari meile anti raha, saime uusi vahendeid, ruume keegi innustus/tõukus meist, tegi midagi järele</p> <p>Mõeldes tagasi selle programmi eelsele ajale ja oma ettekujutustele järgneva kohta, siis mis läks oodatust teistmoodi?</p> <p>Me oleme vestlusega lõppu jõudnud ja meie aeg on täis. Võib-olla soovite veel midagi lisada, mis tundub teile oluline, aga on jäänud siin vestluses veel käsitlemata? Aitäh.</p>
--	---

Lisa 2. Mõõdikud SEVi arenguprogrammi osalejate valimiseks

Küsimused taotlusvormis arenguprogrammi taotlejale (näiteks internetis täidetav)

Küsimus	Soodustab muutust	Aeglustab muutust
Kui pikk on organisatsiooni ajalugu?	lühem	pikem
Kui kaua on teil tänaseks kestnud kõige järjepidevam tegevus organisatsioonis (üldkoosolekud v.a)?	vähem	kauem
Mitu projekti on teil hetkel käsil?	vähem	rohkem
Mitu erinevat rahastajat on teie organisatsioonil täna?	vähem	rohkem
Mitme organisatsiooniga toimub teil aktiivne koostöö (st enamat kui infovahetus, näiteks projektide juhtimine, lepingujärgsete kohustuste täitmine, pika traditsiooniga ürituste korraldamine)?	vähem	rohkem
Kui suure osakaalu (umbkaudne hinnang ajakulule) moodustavad teie ettevõtmistes tegevused, mida teete koostöös partneritega?	vähem	rohkem
Mitu aktiivset inimest on teie organisatsioonis (nii vabatahtlikud kui töötajad)?	-	-
Mitu inimest neist on seotud projektide juhtimise ja elluviimisega?	ülemine lahter – projektidega hõivatud = rohkem	ülemine lahter – projektidega hõivatud = vähem
Kui suure osa teie organisatsiooni tegevustest (umbkaudne ajakulu) kulub suhetele n-ö lõppsihtrühmaga (kelle käitumist või toimetulekut soovite parandada)?	rohkem	vähem
Kas teie organisatsioonis on viimasel aastal toimunud suuremaid ümberkorraldusi, näiteks rahastuses, inimestes, töökorralduses?	rohkem	vähem
Kas teie organisatsioonil on olemas kontor või muu koht, kus jooksvalt silmast-silma kokku saada? Kas teil on lihtne leida kokkusaamiseks aega?	võimalusi on rohkem	võimalusi on vähem

Intervjuuküsimused taotlejate esindajatega kohtumisel

Küsimus	Soodustab muutust	Aeglustab muutust
Kirjeldage palun, millised on organisatsiooni juhi tööülesanded?	vähem administreerivaid, rohkem planeerimise ja inimsuhete korraldusega seotud ülesandeid	rohkem administreerivaid ülesandeid, vähem planeerimise ja inimsuhete korraldusega seotud ülesandeid
Millised on organisatsioonis töötajate tööülesanded?	voolav, loominguline tööjaotus	range tööjaotus, igal oma liistud
Tooge palun näiteid, kuidas olete organisatsioonis tööülesandeid ümber jaganud?	toimub loominguline delegerimine, koostööline üksteise abistamine (sh passiivne õppimine)	ei ole jagatud, ei delegeerita, delegeeritakse ühekordseid eraviisiliselt tehtavaid tööloike
Kirjeldage, kui pikad on organisatsioonis fondidest sõltuvate projektide rahastused ja kui suure osakaalu töötaja palgast projekt moodustab?	pole aktiivseid projekte või on neid vähe, koormus projektide vahel vähe killustatud	lühikesed projektid, projektide vahel killustatud koormus
Kes osalevad teie organisatsiooni inimeste kokkusaamisel, kui tihti need toimuvad ja mida seal arutatakse?	osalevad erinevate rollidega inimesed, teemadeks kogemustevahetus, kokkupuuted lõppsihtrühmaga, ideed algatuseks	liiga harva või liiga tihti, ühetaoliste rollidega inimese, teemadeks tööplaanid ja aruandlus
Milliseid inimesi (vabatahtlikke, eksperte jm) olete seni oma organisatsiooni tegevusse kaasanud ja kuidas? Kes on jäänud uue inimese kontaktisikuks? Kui te ei ole pikka aega väliseid inimesi kaasanud, siis kuidas kujutate ette selle korraldust ette edaspidi?	spontaanselt kaasatud inimesed väljast, erinevad inimesed on kontaktisikud, kaasamine orgaaniline	otsitud inimesed, tutvusringkonnast jm, juht on kontaktisik, kaasamise jaoks peab võtma eraldi aega
Milliseid ülesandeid usaldaksite organisatsioonis uuele inimesele?	kaasatus organisatsiooni põhitegevustesse (nt koordineerimine)	ühekordne ettevõtmine, nt veebilehe tegemine
Kirjeldage juhtumeid, mil organisatsioonile abi pakkunud inimesega on suhe katkenud!	töö sai tehtud, vajadus kadus	polnud aega, unustati, ei leitud ülesandeid
Kui organisatsiooniga liitub uus inimene, kui	paljud	üks vastutav isik,

kiiresti saab ta kätte tööks vajaliku info ja kellelt? Kelle poole saab ta pöörduda väljaõppe küsimuses?	organisatsiooni inimesed oskavad edasi juhatada, mõtlevad kaasa	kes on ülekoormatud
Kas mõni teie viimase aja plaanidest on jäänud realiseerumata? Kirjeldage, milline ja mis põhjusel?	oskusi või vahendeid jäi puudu, vajaduse osas mõeldi ümber	ei leidnud aega ja vastutajat
Kujutlege, et osalete arenguprogrammis, teil sünnivad uued ideed. Kuidas leiata aega lisakohtumisteks organisatsiooni töötajatega, et neid informeerida või organisatsiooni arendamisse?	vähendame muude tegevuste koormust, vaatame eelistused ümber	teeme lisaks öötunde, pingutame

Vaatlusküsimused taustainfo kogumiseks

Küsimus	Soodustab muutust	Aeglustab muutust
Kui palju "laigitakse" ja kommenteeritakse organisatsiooni Facebooki postitusi? Kas "laikijad" vahetuvad?	rohkem, vahetuvad	vähe, sh org-i enda meeskonnalt, samad "laikijad"
Kas organisatsiooni FB lehel postitajad ja neile vastajad vahelduvad?	vahelduvad	samad
Kas FB fotod ja tekstid on pigem formaalsed või spontaansed? Kas sealt paistavad välja ühised ettevõtmised?	spontaansed, sotsiaalsed ettevõtmised	formaalsed fotod ja ettevõtmised
Missugustest teistest isikutest räägib organisatsiooni esindaja oma organisatsiooni tegevusi kirjeldades?	"meie tegime", "tema käis"	"mina tegin-käisin"
Kui kaasatud ekspert või vabatahtlik külastab SEVi töötuba, kuidas ta arutelus osaleb?	tuleb, võtab sõna oma rolli välistest küsimustes, nt teeb ettepanekuid	ei tule, kui tuleb, võtab sõna vaid temalt oodatava rolli täpsustamiseks

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Birgit Arujõe (sünnikuupäev 10.08.1990)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Vabaihenduste arenguprogrammi hindamismetoodika väljatöötamine”, mille juhendaja on Maie Kiisel;
 - 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 31.05.2016